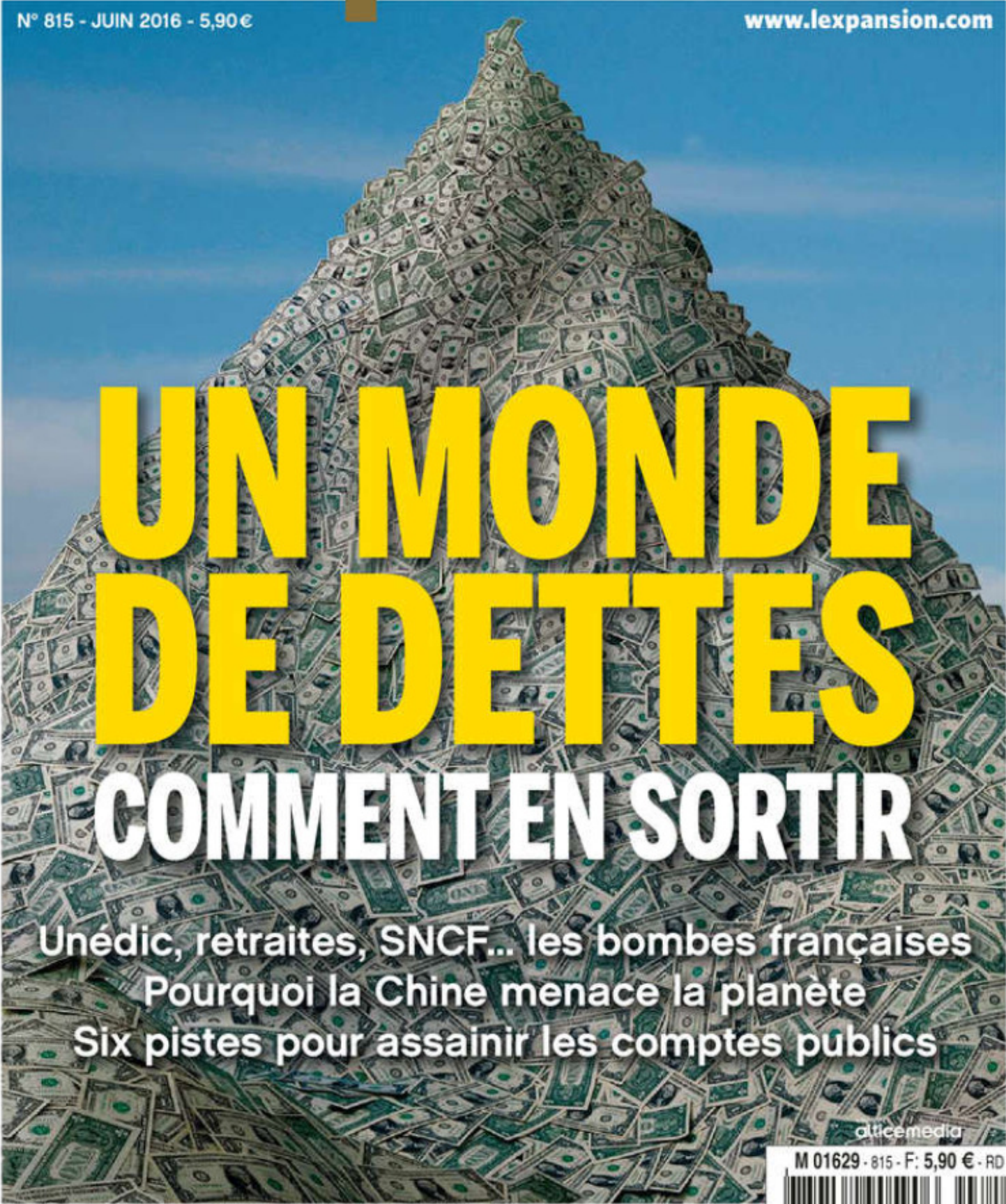


L'Expansion

N° 815 - JUIN 2016 - 5,90 €

www.lexpansion.com



UN MONDE DE DETTES

COMMENT EN SORTIR

Unédic, retraites, SNCF... les bombes françaises
Pourquoi la Chine menace la planète
Six pistes pour assainir les comptes publics

allcomedia

M 01629-815-F: 5,90 € - RD



L'équité dans l'entreprise, nouvel avantage concurrentiel

Le sentiment de justice sécurise et motive les membres de tout collectif de travail comme de toute société humaine. Mais quels dispositifs mettre en œuvre dans une entreprise pour y garantir l'équité et réguler les inévitables conflits ? C'est une autre histoire...

© RAPHAËL H. COHEN

Raphaël H. Cohen, professeur, auteur, chef d'entreprise, est consultant et codirecteur du diplôme en Entrepreneurship et Business Development de HEC Genève. rc@managementboosters.ch

LA PRÉVENTION ET LA GESTION DES CONFLITS devraient être une préoccupation centrale des dirigeants. Pour ceux qui ne l'ont pas spontanément compris, des dispositions réglementaires commencent à le mettre en évidence. En Suisse, un arrêt du tribunal fédéral, instance suprême de la justice helvétique, a précisé en mai 2012 qu'il « est parfaitement possible d'imposer à une entreprise la désignation d'une personne de confiance dans le but de prévenir les conflits internes pouvant survenir en son sein ». Depuis sa publication, beaucoup d'encre a coulé sur la manière de procéder pour l'appliquer. La Finma, l'organe de surveillance des institutions financières suisses, ayant aussi demandé à des banques de mettre en place un dispositif de ce type, il est clair qu'aucune entreprise n'échappera à une réflexion aboutissant à la mise en œuvre d'un mécanisme interne destiné à assurer une meilleure équité. La Suisse n'est certainement pas la seule à aller dans cette direction, et aucun pays occidental ne va échapper à cette problématique.

Pourquoi la gestion des conflits prend-elle autant d'importance ? La réponse tient au fait que lorsque des conflits internes sont mal gérés, ils peuvent facilement aboutir à des situations qui menacent la pérennité des entreprises concer-

nées. Pour ceux qui ne les ont plus en tête, voici trois exemples qui montrent que les conflits entre personnes sont de véritables bombes à retardement.

Bradley Birkenfeld, le cadre d'UBS qui a révélé au fisc américain les pratiques de son employeur susceptibles de l'intéresser¹, était en conflit avec son ex-employeur.

Hervé Falciani, qui a livré aux autorités françaises les informations sur les détenteurs de comptes auprès de la banque HSBC en Suisse, était lui aussi en conflit avec son employeur. Ces deux personnes ont joué un rôle central dans l'effondrement du secret bancaire suisse.

1. Ces révélations ont non seulement permis aux autorités américaines d'encaisser des milliards de dollars des banques suisses, mais ont aussi conduit à un affaiblissement considérable du secret bancaire helvétique.

▼ LES POINTS FORTS

- * **Le sentiment d'injustice** mine la motivation des salariés et les conflits de personnes sont une véritable bombe à retardement pour les organisations.
- * **L'existence d'une instance de médiation** et de régulation interne, garante de l'équité, est vertueuse à condition qu'elle s'appuie sur un code de conduite connu et accepté par tous.
- * **Le tabou de la sanction** fait que beaucoup de dirigeants sont réticents à punir ceux qui ne respectent pas les règles. Quitte à passer pour des « bouffons » quand ils publient des « codes » et des « chartes » en forme de vœux pieux, qui restent lettre morte.

➤ Le troisième exemple montre que le secteur public est aussi vulnérable : un fonctionnaire des services secrets suisses a, par exemple, tenté de vendre des secrets d'Etat, comme une forme de représailles vis-à-vis de son chef.

Les conflits de personnes ne sont pas les seules sources de problèmes. L'absence de recours possible face à des injonctions trop contraignantes venant de la hiérarchie peut également générer des situations délétères. La falsification des tests de pollution des moteurs diesel de Volkswagen est, à cet égard, exemplaire : les collaborateurs de la prestigieuse firme automobile ont été soumis par leur hiérarchie à une pression si forte qu'ils ont été contraints de tricher. Craignant pour leur emploi et n'ayant pas de voie de recours où exprimer en toute sécurité le dilemme auquel ils ont été soumis, ils ont essayé de s'en sortir par la ruse. Le résultat s'est révélé évidemment catastrophique quand le pot aux roses a été découvert.

Le risque humain est le talon d'Achille des organisations, celui qui est à la fois le moins bien maîtrisé et aussi le plus explosif. Du coup, se préoccuper de le gérer devrait être primordial au lieu d'être accessoire, comme c'est habituellement le cas. Pour limiter les dégâts, il faut désamorcer les conflits et éviter les situations où le manque d'équité conduit à des comportements toxiques.

La justice n'est pas que l'affaire des tribunaux

Beaucoup de situations susceptibles de causer des dégâts ne font pas l'objet de dispositions légales. Ainsi, un conflit entre deux collaborateurs qui n'enfreignent aucune loi mais qui polluent les relations de travail ne peut être soumis aux tribunaux. Idem pour les actes de népotisme ou même la « promotion canapé ».

Ces situations, trop fréquentes, engendrent pourtant un très clair sentiment d'injustice chez les salariés. Or l'absence de base légale sur laquelle appuyer des sanctions empêche de les soumettre aux prud'hommes ou aux tribunaux. De plus, comme recourir à une instance externe à l'organisation serait perçu comme une déclaration de guerre ou une rupture de la relation de confiance, personne ne s'y risquerait. Du fait que le droit civil n'est pas équipé pour gérer ce type de situation, chaque entreprise doit se débrouiller comme elle le peut pour les gérer en interne. D'où la nécessité impérieuse d'une gouvernance ad hoc.

Le choix du mécanisme qui assure le respect des règles et de l'équité au sein de l'entreprise a d'ailleurs une influence évidente sur l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail, notamment auprès des générations Y et Z, qui sont hypersensibles au respect des valeurs, donc à l'équité. En suivant les débats que suscite cet enjeu, on remarque que les questions qui reviennent invariablement sur le tapis portent essentiellement sur le dispositif à mettre en œuvre : solliciter les RH, un *ombudsman*, un coach, un médiateur, un arbitre interne ou externe, etc. L'accent

est généralement mis sur l'acteur et son pouvoir d'action alors que les questions de fond relatives à sa manière de faire sont souvent ignorées.

La nécessité d'une gouvernance interne

Même si j'ai beaucoup réfléchi à cette question et si mon expérience m'a conduit à privilégier certains mécanismes qui donnent de bons résultats, j'aimerais aborder ici une dimension qui est trop souvent oubliée : quel que soit le mécanisme mis en œuvre ou l'acteur qui est sollicité pour intervenir, il est absolument essentiel de définir au préalable les principes qui doivent gouverner son action. Ces principes doivent être consignés dans un code de conduite.

La justice interne doit précisément assurer le respect du code de conduite de l'organisation, ce qui implique... d'en avoir un. Or beaucoup d'entreprises n'en disposent pas et celles qui en ont un l'utilisent presque toujours à mauvais escient : le code de conduite qu'elles affichent décrit ce qui est attendu mais ne contient aucun mécanisme pour le faire respecter (voir encadré p. 101). Il ne mentionne généralement que des obligations pour le collaborateur, sans lui donner de droits. Un code de conduite dont seuls les dirigeants peuvent se prévaloir est tellement biaisé qu'il en perd toute crédibilité et légitimité.

Comme il est malheureusement rarissime qu'un code de conduite contienne des règles claires sur la manière dont les transgressions doivent être gérées, c'est aux chefs que revient la responsabilité de s'occuper des transgressions. Ce dispositif n'est évidemment pas satisfaisant dans la mesure où les chefs sont non seulement rarement formés et préparés à jouer ce rôle mais, comme ils sont, de surcroît, souvent partie prenante dans le conflit, leur indépendance est insuffisante pour garantir l'équité. Or, sans équité reconnue par toutes les personnes concernées, pas de justice.

La gestion des transgressions comme gage de sécurité

Lorsque l'équité et la justice ne sont pas assurées, les collaborateurs ne se sentent pas en sécurité. Il est illusoire d'espérer que des personnes vivant dans l'insécurité puissent se sentir engagées. Cela réduit leur niveau d'engagement et se traduit inévitablement par une baisse de performance et donc de productivité. PricewaterhouseCoopers a démontré que des collaborateurs engagés augmentent la productivité et les profits jusqu'à 35 %². Mal gérer l'équité et la justice sur le plan interne aboutit donc vraisemblablement à renoncer à ces gains de performance. C'est pourquoi une gouvernance robuste, qui assure l'équité, s'impose.

Cette gouvernance doit satisfaire trois conditions. Elle doit être transparente. Elle doit s'appuyer sur des règles explicites. Enfin, la légitimité et l'indépendance de ceux qui en assurent le respect doivent être acceptées par ceux qui sont gouvernés. Un cadre de référence transparent, connu et

agréé, est beaucoup plus facile à appliquer que des règles du jeu implicites. Chacun sait, ainsi, non seulement à quoi s'en tenir – quelles sont ses obligations –, mais aussi ce dont il peut se prévaloir – quels sont ses droits. Dans la société civile, les fondations du cadre de référence sont consignées dans la Constitution. Sans ces principes fondamentaux auxquels chacun est censé adhérer, les acteurs ne pourraient que faire appel à leur propre système de valeurs ou à leur interprétation personnelle. Comme les principes ne suffisent pas, il faut les compléter par des lois qui explicitent leur application concrète avec des mécanismes qui, bien entendu, sanctionnent les transgressions. Ce dispositif ayant fait ses preuves depuis des siècles, il serait dommage que les organisations ne s'en inspirent pas pour gérer leurs enjeux internes.

Dans le monde du travail, chaque organisation devrait aussi expliciter les principes directeurs qu'elle a retenus et les compléter par des règles de gouvernance qui en assurent la mise en œuvre et le respect. Une gouvernance efficace ne peut donc se contenter de principes directeurs sans un dispositif qui assure leur application équitable. C'est la raison d'être d'un code de conduite dans lequel sont consignés les principes directeurs ainsi que les règles de gouvernance qui les rendent applicables.

Un code au service de l'entreprise mais aussi des collaborateurs

Le code de conduite est un outil de cadrage qui ne bénéficie pas seulement à l'entreprise. Les collaborateurs ont aussi besoin de règles pour connaître leurs droits et obligations. Le troisième acteur qui en a aussi éminemment besoin est celui qui doit faire respecter la justice sur le plan interne. Ce code de conduite lui permet non seulement de savoir quelle règle a été éventuellement transgressée, mais aussi et surtout, de légitimer ses décisions.

L'acceptation et la légitimité du dispositif sont essentielles à son succès. En effet, si les principaux intéressés ne font pas confiance au mécanisme censé les protéger, ils auront le même sentiment que de se retrouver dans un endroit où la justice est exercée de manière arbitraire. Un mécanisme de gestion des conflits qui n'est pas accepté et reconnu par tous serait un remède pire que le mal qu'il est censé soigner. Le code de conduite doit donc expliciter non seulement les droits et les obligations de chacun, mais aussi mettre en place un mécanisme reconnu par tous comme permettant d'en assurer le respect équitable.

Le besoin de sécurité arrive en deuxième position dans la pyramide de Maslow, juste après la satisfaction des besoins vitaux. Toute mesure permettant de sécuriser les collabora-

teurs est donc bienvenue. La sécurité contribue aussi à assurer la rétention des collaborateurs. Compléter l'ordre juridique par une gouvernance interne permet, de surcroît, à la direction d'éviter l'impunité des actions incompatibles avec la culture de l'organisation. Comme cela permet aussi de ren-

forcer la protection des collaborateurs, les syndicats qui ont réellement à cœur le bien-être de leurs adhérents devraient aussi être enchantés du dispositif. De plus, lorsque les règles sont explicitées, elles sont évidemment mieux respectées que lorsqu'elles sont implicites.

L'analyse qui précède pourrait laisser penser que tout le monde est gagnant. Il n'en est rien. Une gouvernance robuste a aussi des perdants. En l'occurrence, ceux qui profitent du flou artistique pour, soit tirer la couverture à eux, soit exercer leur pouvoir de manière arbitraire et/ou discrétionnaire.

En l'absence de règles, le chef peut, par définition, « faire la loi ». Introduire un code de conduite revient donc à réduire le pouvoir discrétionnaire des chefs,

étant entendu que cette réduction s'accompagne d'une amélioration marquée du niveau d'engagement et de performance collective.

La question qui se pose donc est de savoir s'il faut privilégier l'intérêt et le pouvoir de certains dirigeants ou s'il vaut mieux assurer le bien-être, la sécurité et le niveau d'engagement collectif. N'ayant personnellement aucun intérêt à défendre les intérêts d'une clique, je pars du principe que c'est l'intérêt et le succès collectifs qui sont privilégiés.

Une mise en œuvre pragmatique

La nécessité d'une gouvernance qui assure la réussite collective étant établie, se pose naturellement la question de savoir à quoi elle peut ressembler et comment la mettre en place. Sans avoir la prétention de définir un système universel, je m'en tiendrai à décrire les grandes lignes du mécanisme que j'ai progressivement mis au point et appliqué avec succès, avec l'espoir qu'il soit source d'inspiration pour en trouver des meilleurs. Même s'il n'est pas parfait, ce dispositif a au moins le mérite de donner de bons résultats, en tout cas meilleurs que ceux que j'observe dans les organisations qui délèguent le respect du code de conduite au management.

L'approche que j'utilise peut être mise en œuvre au niveau global d'une entreprise/organisation, mais elle doit surtout l'être au niveau d'une simple équipe de quelques personnes. Le faire pour l'ensemble d'une organisation étant plus délicat, il est beaucoup plus facile, et donc plus pragmatique, de commencer par une ou plusieurs petites équipes. ➔

Introduire
un code
de conduite
revient à réduire
le pouvoir
discrétionnaire
des chefs.



➤ La fusée à cinq étages qui définit le code de conduite

Cette démarche s'appuie sur cinq piliers qui forment un tout. C'est ce que j'appelle « la fusée à cinq étages ».

● **Le premier pilier** consiste à formuler la mission de l'unité de manière à expliciter la finalité de ce qui doit être collectivement réalisé. Pour que les collaborateurs s'approprient la mission de leur unité, ce sont eux qui devraient idéalement la définir, et ce de manière collégiale. Lorsque ce sont les collaborateurs qui se choisissent une mission porteuse de sens pour l'équipe, celle-ci est infiniment plus motivante et efficace que celle définie par le chef qui leur est parachutée par ce dernier. En plus d'être source de motivation, la mission peut faciliter la gestion des conflits : savoir si un comportement contesté avait pour objectif de contribuer à la mission ou juste de servir les intérêts de certains. Lorsque la mission n'est pas explicitée, le flou donne l'opportunité à certains de justifier des comportements qui peuvent devenir source de conflits.

● **Le deuxième pilier** consiste à choisir les indicateurs qui doivent être utilisés pour vérifier à quel point cette mission est bien concrétisée. Les indicateurs permettent de rendre la mission tangible et intelligible sur le plan opérationnel. L'intérêt des indicateurs, particulièrement quand ils sont aussi définis de manière collégiale, est qu'ils conduisent tous les membres d'une unité à vraiment comprendre et prioriser les objectifs collectifs et concrets de l'unité. Comme ils mettent en évidence de manière mesurable à quel point l'équipe a pu livrer la mission, ces indicateurs sont aussi un extraordinaire outil de reconnaissance valorisant ce qui a été accompli. Sachant que la reconnaissance est une composante première de la justice, cette brique est très importante dans l'édifice qui vise à assurer une meilleure équité.

● **Le troisième pilier** consiste à convenir, toujours collectivement, des valeurs qui doivent gouverner le fonctionnement de l'équipe. Contrairement à ce que font la plupart des organisations qui publient des valeurs, celles-ci doivent être impérativement distinguées des comportements attendus qui font l'objet du quatrième pilier. Les valeurs étant hiérarchiquement plus fondamentales que les comportements attendus, elles les déterminent. Pour éviter tout malentendu entre les intéressés, les valeurs doivent non seulement être choisies collégialement, mais aussi hiérarchisées. Dans les situations qui mettent deux valeurs en conflit, cette hiérarchisation permet de savoir laquelle doit primer. Expliciter, par exemple, que la valeur « pérennité de l'organisation » prime sur celle « sécurité de l'emploi » permettra de faire en sorte qu'une réduction d'effectifs ne soit pas perçue

comme la transgression d'une valeur, mais comme nécessaire pour assurer la pérennité de l'organisation. Les valeurs étant des principes fondamentaux dont chacun peut se prévaloir et dont la transgression est considérée comme inacceptable par les protagonistes, les conflits résultent souvent d'une perception différente de leur ordre de priorité.

● **Le quatrième pilier** contient le catalogue des comportements attendus. Celui-ci permet de guider l'action des collaborateurs mais aussi, dans un conflit, d'avoir un point de référence pour savoir quel comportement attendu n'a pas été respecté, et par qui. Lorsque les comportements attendus sont aussi définis collégialement par l'ensemble de l'équipe, ils ont beaucoup plus de poids et sont, par conséquent, plus naturellement respectés que lorsque les règles du jeu sont parachutées par la hiérarchie, sans que les acteurs n'aient leur mot à dire.

● **Le cinquième pilier** inclut les règles de gouvernance, parmi lesquelles figure notamment ce qui doit se passer lorsqu'une valeur ou un comportement attendu sont transgressés. En effet, la nécessité de sanctionner est incontournable. C'est aussi dans les règles de gouvernance que figurera le mécanisme de gestion de la justice et des sanctions évoqué plus haut. Les règles de gouvernance n'abordent d'ailleurs pas que la question des sanctions. Elles peuvent clarifier beaucoup d'autres questions, telles que les principes qui gouvernent les promotions internes, les modalités de gestion de la reconnaissance, les critères d'évaluations des projets innovants, etc.

La nécessité
de sanctionner les
transgressions est
incontournable.
Il y va
de la crédibilité
des règles.



Comme il est difficile de formaliser avec justesse les cinq piliers du premier coup, il sera vraisemblablement nécessaire de revisiter régulièrement le code de conduite. Ce n'est qu'après plusieurs itérations qu'une gouvernance stable émergera. En cas de conflit ou de contestation, ce code de conduite aide, de plus, les RH, le médiateur, l'arbitre ou tout autre acteur à faire la part des choses. En l'absence de code de conduite, chaque démarche visant à trancher un conflit pourra être contestée. L'existence d'un cadre de référence légitime la manière de gérer et surtout de trancher le conflit.

Un code de conduite vécu parce qu'il est accepté

L'ensemble de ces cinq piliers correspond au code de conduite ou de gouvernance de l'unité considérée. L'expérience a toutefois montré que les codes de conduite élaborés sans facilitateur externe sont peu efficaces. L'intérêt principal de faire appel à quelqu'un d'externe est que, comme cette personne n'est pas partie prenante dans l'équipe, elle peut aborder certains sujets délicats sans être soupçonnée de mani-

pulation, comme ce sera inmanquablement le cas lorsque c'est un des acteurs qui joue le rôle de facilitateur.

Pour la gouvernance d'une organisation importante, comme pour celle d'une entreprise entière, il n'est évidemment pas possible de procéder de manière aussi participative qu'il est recommandé de faire pour des petits groupes. Pour des organisations de plus grande taille, d'autres mécanismes peuvent être mis en place pour obtenir un résultat comparable.

En fin de compte, expliciter ces cinq piliers revient à expliciter la culture de l'organisation et plus précisément la culture souhaitée, par opposition à la culture héritée. Cette démarche donne l'opportunité de faire évoluer la culture d'une organisation dans la direction souhaitée. Elle permet également d'améliorer la qualité du recrutement, dans la mesure où une discussion sur les cinq piliers, avant d'engager un nouveau collaborateur, permet de vérifier que le candidat retenu adhère au code de conduite de l'organisation. En influençant la culture, on améliore également la rétention. Ceux qui se sentent bien, et surtout protégés par le code de conduite, seront moins incités à quitter l'entreprise.

Même si je n'ai pas pu mesurer scientifiquement l'impact de cette approche, il ne fait aucun doute au niveau empirique que les équipes qui ont mis en place cette fusée à cinq étages ont bénéficié de niveaux d'engagement et d'efficacité nettement meilleurs. J'ai aussi pu constater que la

mise en œuvre telle que préconisée d'un code de conduite a eu pour effet de réduire aussi bien le nombre que la gravité des conflits. Idem pour l'absentéisme.

Les obstacles à surmonter

Les résistances que suscite cette démarche sont de deux ordres : d'abord, parce qu'elle exige un travail de réflexion en amont qui correspond à un investissement pour mettre en place des fondations fiables ; ensuite, parce qu'elle fait peur à certains dirigeants qui voient dans l'explicitation des règles du jeu une réduction de leur pouvoir discrétionnaire, pour ne pas dire arbitraire... Cette peur exprime le fait que l'exercice du pouvoir est, pour ces dirigeants, plus important que le succès collectif. On peut légitimement se demander si ceux qui refusent d'investir dans la coconstruction d'une culture qui fédère méritent réellement de diriger...

Le syndrome du dindon de la farce et la hiérarchie des valeurs

Il faut une immense motivation interne pour ne pas tricher à des examens lorsque tout le monde le fait autour de soi. C'est ce que j'appelle le « syndrome du dindon de la farce » : personne ne veut être le seul à respecter une règle. Si ceux qui la transgressent ne sont pas sanctionnés, les autres ne voudront pas être en reste et s'affranchiront également. ➔

L'impuissance du droit face à cinq cas d'injustice

Quelques exemples suffisent à montrer que le droit en vigueur est impuissant pour prendre en charge les situations auxquelles les collaborateurs sont confrontés. Toute ressemblance avec des personnes ou des situations connues est bien évidemment le fruit du hasard.

● **Situation 1 :** la direction n'ose pas renvoyer (après mise en garde) un cadre qui a des très bonnes performances commerciales mais qui empoisonne la vie des collaborateurs de son équipe et les démotive.
Dans la tête des collaborateurs
 Le profit prime sur le bien-être. A quoi bon prétendre que les hommes sont le capital le plus précieux de l'entreprise ?

● **Situation 2 :** la direction ne sanctionne pas un cadre qui s'approprie l'idée d'un autre.

Dans la tête des collaborateurs
 La direction est incapable ou n'a pas le courage de faire respecter l'équité. Comment espérer que les gens se sentent en sécurité dans une entreprise où la justice n'est pas une valeur essentielle ?

● **Situation 3 :** la direction dit encourager l'innovation mais ne sanctionne pas ceux qui la tuent dans l'œuf en bloquant toutes les initiatives pour s'éviter la prise de risques.

Dans la tête des collaborateurs
 La direction n'est pas cohérente et ne sait pas faire la part des choses. A quoi bon prendre des initiatives si ceux qui jouent la sécurité sont plus récompensés que ceux qui essaient d'innover ?

● **Situation 4 :** la direction ne sanctionne pas un cadre qui interdit à son équipe de collaborer avec des personnes d'une autre division

dirigée par un cadre qu'il n'aime pas.
Dans la tête des collaborateurs

La solidarité et le désir de décroïsonnement sont une fiction. La direction n'a pas le courage de punir un dirigeant qui divise au lieu de favoriser la coopération. Comment respecter des cadres qui privilégient des querelles territoriales au détriment du succès de l'entreprise ?

● **Situation 5 :** un cadre arrive en retard, ne respecte pas des délais ou, pire, fait preuve de népotisme en soutenant la promotion de ses protégés au lieu de celle de collaborateurs plus méritants ou compétents.

Dans la tête des collaborateurs
 Comment avoir foi en une direction générale qui tolère des comportements déviants ou qui accepte que des cadres ne fassent pas preuve d'exemplarité ?



➔ Les enfants le savent d'ailleurs très bien, en invoquant les privilèges dont bénéficient les autres enfants (pourquoi eux et pas moi ?). Un principe essentiel est que toutes les fautes graves soient sanctionnées dans la pratique (ex : le vol ou le détournement de fonds, quel que soit le montant). Son corollaire évident est que si une transgression constatée n'est pas sanctionnée, sa gravité apparaît moindre que celle de la transgression sanctionnée. Les collaborateurs sont, de ce fait, très attentifs à la réalité des sanctions et pas seulement à l'existence des menaces de sanctions. Cela leur permet de savoir ce qui est grave ou pas. Ils peuvent ainsi comprendre les limites informelles inhérentes à la culture de l'organisation. Si une charte d'entreprise met en avant, par exemple, l'équité et l'honnêteté, mais qu'elle sanctionne la malhonnêteté (comme le vol) de manière plus énergique que le manque d'équité (comme lorsqu'un cadre tolère que certains collaborateurs tirent au flanc, tout en donnant plus de travail à ceux qui sont efficaces), il sera évident que, dans cet univers, la malhonnêteté est plus grave que le manque d'équité. C'est ainsi que s'exprime la hiérarchie implicite des valeurs de l'organisation.

Le tabou de la sanction

Malheureusement, la sanction est un sujet tabou en management. Les experts préconisent l'incitation par la motivation ou, à la rigueur, la récompense. Même si j'adhère sans réserve aux stratégies « positives » (motivation + récompense), je pense qu'elles ne suffisent malheureusement pas.

Aucune organisation ou entreprise n'y échappe : elles ont toutes besoin de règles pour en assurer le fonctionnement collectif. Ces règles, en dehors des dispositions légales, peuvent résulter d'une morale commune (on n'insulte pas des collègues), du respect de certaines valeurs personnelles ou collectives (la conscience professionnelle) ou enfin des règles édictées par l'entreprise (on ne boit pas d'alcool dans les bureaux). Les deux premiers cas, très proches dans la mesure où la motivation est d'origine interne, s'appuient sur le système de valeurs des individus qui, en les respectant, peuvent se regarder sans honte dans le miroir.

Le troisième cas est plus délicat dans la mesure où les règles sont imposées par l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement adhésion spontanée des collaborateurs. Il est ici question de motivation externe. La capacité à justifier ou convaincre de l'utilité de ces règles a toutefois des limites car, si on arrivait à convaincre tout le monde, ces règles basculeraient dans le groupe de la motivation interne. Comme ce n'est pas le cas, la seule manière de les faire respecter est de sanctionner leur non-respect. Pour s'en convaincre, il suffit d'imaginer ce qui se passerait sur les routes si les excès de vitesse n'étaient pas sanctionnés...

Pour rester crédibles et respectés, les dirigeants qui publient une charte d'entreprise doivent la compléter par un mécanisme qui en sanctionne toutes les transgressions, y compris et surtout celles des dirigeants. Lorsqu'il est question de valeurs et de comportements attendus, l'exemplarité est non négociable : on a plus reproché au capitaine du *Costa Concordia* d'avoir pris la fuite que d'avoir coulé le navire...

Publier un code de conduite sans le respecter soi-même est suicidaire en termes de crédibilité et de leadership. Et le publier sans avoir le courage de punir ceux qui le transgressent témoigne simplement de lâcheté, ce qui favorise rarement le leadership. Le dirigeant qui n'est pas prêt à faire preuve d'exemplarité et qui n'a pas le courage de punir devrait s'abstenir de bluffer en publiant une charte d'entreprise. Il doit aussi s'abstenir... d'espérer être un leader !

Par ailleurs, les collaborateurs considèrent, consciemment ou inconsciemment, que l'absence de sanction correspond à une forme de caution implicite de la direction. Puisqu'il n'y a pas de sanction, c'est que la faute n'est pas si grave et donc qu'aucune des vraies valeurs de l'entreprise n'a été violée. Autrement dit, afficher des valeurs et des comportements attendus sans s'assurer que leur violation sera énergiquement sanctionnée est un excellent moyen pour les dirigeants de perdre leur crédibilité. Dans ce cas, le code de conduite est réduit à ne contenir que des vœux pieux et des pétitions de principe. Cela est aggravé quand l'absence

de sanction relève d'un manque de courage de la direction : elle n'a pas osé confronter le coupable ! Là encore, la crédibilité en prend un coup : comment puis-je faire confiance à des dirigeants qui n'ont pas le courage de faire respecter la « loi » qu'ils ont eux-mêmes prescrite ?

Cela induit évidemment une autre question : auront-ils le courage de me défendre le jour où c'est moi qui aurai besoin de leur soutien ? Pire : comment puis-je me sentir en sécurité dans un tel environnement ? Quelle que soit l'interprétation et lorsqu'il ne prend pas les sanctions nécessaires, c'est toujours le dirigeant trop permissif qui passe en définitive pour un bouffon.

Ayant sondé empiriquement beaucoup de cadres intermédiaires, notamment dans les cours sur le leadership bienveillant que j'anime régulièrement, je peux affirmer qu'ils sont unanimes à plébisciter la mise en œuvre d'un code de conduite applicable et appliqué. Ils souhaitent que leur entreprise clarifie les règles du jeu en assurant notamment l'équité de leur application à l'aide d'un mécanisme indépendant de gestion des transgressions qui soit accepté par tous.

Il ne reste plus qu'à trouver des dirigeants suffisamment éclairés pour autoriser la mise en œuvre d'une gouvernance qui sécurise et augmente la performance... ©

**Comment
respecter
des dirigeants
qui n'ont pas le
courage d'imposer
ce qu'ils ont
prescrit ?**

