

## Qui dirige bien, châtie bien

Raphaël Cohen, professeur, auteur, chef d'entreprise, consultant et Co-Directeur du Diplôme en Entrepreneurship & Business Development de HEC Genève  
rc@managementboosters.ch



**La publication d'une charte de valeurs ou d'un code de conduite induit des effets toxiques très souvent négligés par les dirigeants, DRH inclus.**

Le fait qu'une bonne gouvernance requiert une charte des valeurs est une évidence. Le hic est que cette charte convainc très peu des collaborateurs qui la perçoivent comme un exercice de style intéressant, mais sans plus. J'observe d'ailleurs dans mes cours qu'il y en a très peu qui sont capables de citer de mémoire l'intégralité des valeurs de la charte de leur organisation. C'est dire à quel point ils se sentent concernés...

Alors que l'importance d'explicitier les valeurs de l'organisation ne fait aucun doute, la mayonnaise ne prend pas et, pire encore, elle démotive même les collaborateurs. En effet, définir des valeurs sans expliciter ce qui se passe lorsqu'elles sont transgressées signifie qu'on est dans le vœu pieu et pas dans la vraie norme. Cela correspond, par analogie, à limiter la durée de parking en déclarant qu'aucune amende ne sanctionnera les tricheurs...

La sanction des transgressions de valeurs est donc incontournable. En effet, qui croira qu'une valeur est vraiment importante si sa transgression n'est pas sanctionnée. Si le respect figure dans la liste des valeurs mais que la présence d'un cadre toxique est tolérée en raison de sa performance commerciale, il apparaît clairement que le respect n'est pas si important. Si le même cadre volait 100 francs dans la caisse, il serait renvoyé séance tenante, indépendamment de sa performance commerciale. Autrement dit, dis-moi ce que tu sanctionnes et je te dirai qui tu es!

### Qui dit règles, dit sanctions

L'idée de sanctions en entreprise dérange la plupart des gens à qui j'en parle. Et pourtant..., j'observe que ce qui démotive réelle-

ment les collaborateurs, c'est l'injustice. Comme les transgressions d'une valeur non punies sont toujours perçues comme des injustices et que l'injustice entraîne la démotivation, l'absence de sanction est une cause directe de démotivation.

En réalité, les dirigeants n'ont pas vraiment le choix car ne pas sanctionner est automatiquement interprété comme un signe d'impuissance et/ou un manque de courage. Or tant l'impuissance que le manque de courage détruisent la crédibilité: comment puis-je respecter ou croire en quelqu'un qui n'a pas le courage ou le pouvoir de faire respecter les règles annoncées qui sont censées me protéger? Pire encore: comment puis-je me sentir en sécurité dans un tel environnement?

Il apparaît ainsi évident que, pour rester crédible et respecté, les dirigeants qui publient une charte de valeurs<sup>1</sup> doivent la compléter par la mise en place d'un mécanisme qui, pour assurer l'équité et le bien-être collectif, en sanctionne toutes les transgressions.

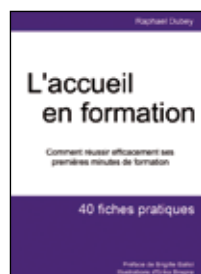
Attention: les transgressions des dirigeants doivent aussi être sanctionnées, et peut-être même plus vigoureusement, que celles des collaborateurs. En effet, lorsqu'il est question de valeurs, l'exemplarité de leur respect par les chefs est une exigence non négociable: on a plus reproché au capitaine du Costa Concordia d'avoir pris la fuite que d'avoir coulé le navire...

En résumé: annoncer des valeurs sans les respecter soi-même est suicidaire en termes de crédibilité et de leadership. Annoncer des valeurs sans mettre en place un mécanisme sanctionnant leur transgression rend les dirigeants impuissants. Annoncer des valeurs sans avoir le courage de punir leur transgression témoigne simplement de lâcheté, ce qui favorise rarement le leadership.

En conclusion, celui qui n'est pas prêt à faire preuve d'exemplarité dans le respect des valeurs, qui n'est pas prêt à mettre en place un vrai mécanisme sanctionnant leur transgression, y compris les siennes, et qui n'a pas le courage de punir devrait s'abstenir de bluffer en publiant une charte de valeurs<sup>1</sup> et peut-être même... d'espérer être un leader...!

<sup>1</sup> et/ou un code de conduite, inclut dans l'expression charte de valeurs

## Des idées pour bien démarrer une formation



Raphaël Dubey:  
**L'accueil en formation**  
Comment réussir efficacement ses premières minutes en formation,  
40 fiches pratiques  
www.thebookedition.com, 2012

Dans un style rigoureux et sans chichis, le formateur Raphaël Dubey donne ici plusieurs conseils et bonnes idées pour démarrer avec succès un atelier de formation. Son ouvrage est présenté sous forme de fiches numérotées de 1 à 40. La systématique est agréable. Par exemple, pour la fiche numéro 19 «L'araignée», je sais tout de suite qu'elle peut être utilisée pour que les participants puissent faire connaissance; qu'elle s'adapte à tout public; qu'elle a une durée de 30 minutes et enfin que j'ai besoin

d'une pelote de laine. En lisant le déroulement de l'exercice, je comprends que je dois lancer une pelote au participant suivant afin qu'il ou elle se présente. Le moment où tous les participants vont devoir s'extraire de la pelote me laisse suggérer un franc moment de réjouissance. Les illustrations d'Erika Brogna sont à la hauteur du texte: franches et utiles. Bref un ouvrage de référence pour démarrer dans de bonnes conditions vos séminaires.

bernard.radon@pdpeurope.ch