



Emmanuel Toniutti

LEADERSHIP MAIS OÙ SONT PASSÉES LES VALEURS ?

La majorité des entreprises n'utilise pas les valeurs comme un filtre d'aide à la prise de décision. On constate même une réelle confusion entre l'éthique des affaires et le leadership éthique et responsable. Par Emmanuel Toniutti, fondateur de l'International Ethics Consulting Group, (@EToniutti).

Je travaille depuis 17 ans dans des environnements internationaux et multiculturels, tous secteurs et métiers confondus, dans l'accompagnement des conseils d'administration et des comités de direction. Spécialisé dans le domaine de l'éthique appliquée au leadership et à la stratégie, j'ai pu mesurer que la majorité des organisations n'utilise pas les valeurs comme un filtre d'aide à la prise de décision. Il y a une réelle confusion entre l'éthique des affaires et le leadership éthique et responsable. Bien que les deux ne soient pas déconnectés, ils n'engendrent pas auprès des dirigeants et des managers la même dynamique. L'éthique des affaires relève de la conformité et de la déon-

tologie. Sa mise en pratique est vécue comme une contrainte car elle impose de mettre en cohérence les pratiques avec les règles de marché. La théorie est aisée, la pratique est différente car l'obsession de l'argent et de la performance engendre parfois des prises de décisions non conformes ; un bon exemple est celui du Dieselgate pour lequel Volkswagen doit payer une amende de 20 milliards de dollars aux États-Unis pour avoir trafiqué ses moteurs. Le leadership éthique et responsable relève de la mise en pratique des valeurs de l'entreprise dans les comportements des leaders et des managers. Le grand défi consiste donc à entraîner les dirigeants et les managers à prendre des décisions qui soient cohérentes avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise.

ANTIDOTE

Mon expérience me montre que la mise en pratique des valeurs n'est pas naturelle, en particulier lorsque les personnes qui doivent décider, ou agir, se trouvent sous pression. Ce qui est naturel au contraire, dans ce cas, est de nourrir son instinct de survie par quatre obsessions : l'argent, le pouvoir, l'égoïsme et la jalousie.

Dans tous les cas, les valeurs peuvent devenir l'antidote aux décisions non éthiques mais seulement si les dirigeants et les managers s'entraînent à les utiliser comme un filtre d'aide à la prise de décision. Cette démarche, comme beaucoup d'autres, dépend du PDG qui décide, ou non, de faire des valeurs l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise. Cela demande de conjuguer deux mots semblant souvent contradictoires : discipline et enthousiasme ! ■

