



Oser sanctionner les comportements irresponsables

L'enjeu

Face à un collaborateur qui ne répond pas aux attentes et n'assume pas ses responsabilités, il arrive qu'une explication reste sans effet. La sanction devient alors nécessaire pour lui signifier – ainsi qu'au reste de l'équipe – qu'un tel comportement ne peut perdurer. Sanctionner comporte néanmoins de nombreux risques. Si la sanction est perçue comme injustifiée, elle peut rapidement détériorer les relations. Si les sanctions sont trop systématiques, elles peuvent donner l'impression qu'il n'y a plus de droit à l'erreur. Sanctionner est ainsi une responsabilité de management importante, à exercer avec précaution.

Les précautions à prendre pour que la sanction soit constructive

Respecter les principes suivants contribuera à ce que la sanction favorise effectivement la responsabilisation.

Choisissez le bon moment

- Veillez à **ne pas vous précipiter** : trop de sanctions sont déclenchées à tort. Évitez d'agir sous le coup d'émotions qui pourraient altérer votre jugement, par exemple si vous vous êtes senti trahi. Prenez aussi le temps de valider la réalité des faits qui motivent votre sanction.
- Pour autant, **ne tardez pas trop à réagir** : si la sanction arrive tard après l'événement, elle risque d'être perçue comme arbitraire et injustifiée.

Exposez clairement les faits reprochés

- Soyez aussi **précis** que possible pour éviter que vos propos ne passent pour un procès d'intention. Appuyez-vous sur des faits, rappelez le fil des événements, etc.
- Montrez en quoi le **comportement reproché n'est pas acceptable**. Soulignez s'il contredit une valeur de l'entreprise, s'il a des répercussions néfastes...
- Explicitiez vos **attentes** pour la suite.

Appliquez une sanction mesurée et équitable

- Veillez à ce que la sanction soit **proportionnelle à la gravité** des faits reprochés, sinon, elle risque d'être perçue comme injuste.
- Veillez à une **équité** de traitement avec les autres collaborateurs de l'entreprise.
- N'oubliez pas que vous **sanctionnez un comportement** : ne portez pas de jugement sur la personne.

Inscrivez-vous dans une démarche constructive

- Instaurez un **dialogue** pour amener votre collaborateur à comprendre en quoi son comportement est inacceptable et comment il peut changer.
- Choisissez vos mots de façon à pouvoir **"tourner la page"** sur l'épisode de sanction et revenir par la suite à une relation constructive. En particulier, montrez-vous respectueux, ne l'attaquez pas personnellement.

Expliquez la décision à l'équipe

- Lorsque le comportement sanctionné a eu des répercussions visibles, ou que la sanction elle-même est visible, une communication est nécessaire. Veillez alors à centrer votre discours sur le **comportement** : il ne s'agit pas de condamner publiquement un individu.
- Expliquez aux collaborateurs concernés **ce qui a motivé la sanction** et profitez-en pour requalifier les comportements qui sont attendus d'eux.