



Xavier CAMBY

Directeur Général
Essentiel Management

“La performance économique réelle et durable exige un environnement non-toxique et non-hostile”

Le bien-être au travail et le management responsable

Nous le savons tous pour nous-mêmes : nous sommes d'autant plus performants et efficaces que nous sommes dans un état de bien-être moral et de sécurité émotionnelle. Qu'arrive un rhume, un souci financier, un conflit, une difficulté familiale ou affective et l'énergie me manquera, mon travail deviendra pénible, fastidieux ou difficile. Obnubilé par mes tracas, je deviendrai « fatigué », c'est-à-dire sans plus d'aisance ni de créativité, sans plus d'invention, de facilité ni de flexibilité. Mon bien-

être est donc un facteur clé de ma performance ; je le sais pour moi-même... Comment se fait-il alors que je puisse l'ignorer pour mes collègues, mes collaborateurs, voire mes patrons ?

Les yeux rivés sur leurs tableaux de bord, submergés de KPI et de « reportings » en tout genre, les managers que je rencontre semblent avoir oublié cette réalité pourtant première. Ne travaillent bien, seuls ou en équipe, pour produire une authentique valeur ajoutée qu'ensuite on peut partager, que ceux et celles qui peuvent « se lâcher », libérer toute leur énergie positive dans l'accomplissement de leurs tâches. Sans peur ni aucune angoisse.

La performance économique réelle et durable exige un environnement non-toxique, non-hostile, sans conflit ni crainte de l'autre. Il nécessite l'existence d'un droit à l'erreur qui permette l'audace et la prise de risque calculé (car s'il est interdit de se tromper, le plus sage encore est de ne rien faire, ou de n'agir qu'à minima, utilisant son intelligence



et son énergie pour se protéger ou se préserver). Le courage de la vérité encore lui est indispensable, afin de pouvoir collaborer vraiment, c'est-à-dire partager ses informations, ses questions, ses méthodes, ses idées, ses projets, sûr de n'être pas pillé, privé de ses mérites ni raillé par le premier prédateur venu.

Le bien-être dont il est question n'est pas un colifichet pour managers post-modernes saturés, une tiédeur ou une nouvelle forme de sophrologie (qui soigne les symptômes, mais pas les causes). Il s'agit de créer et de maintenir les conditions positives pour l'expression optimale des talents de chacun. Il s'agit de libérer notre énergie de tous les « trous noirs » où elle peut se consumer sans retour : la peur ou l'angoisse, les conflits comme toutes les émotions négatives, le stress - toujours nocif, toujours inutile - qui nous tétanisent, mobilisent 60 % de notre énergie en intelligence défensive et consomment finalement toute la valeur ajoutée qu'une entreprise peut produire.

Le bien-être au travail consiste en quelque sorte en un « humus » où tous vont pouvoir planter et faire croître leurs talents particuliers ou collectifs,

dans un relationnel volontairement harmonieux. Il consiste en un « humanisme » laborieux qui se décide et s'organise, se surveille et se développe.

Pas plus que l'explosion actuelle de la souffrance au travail n'est une fatalité, son opposé - le bien-être laborieux, donc - n'est « naturel » : il est nécessaire d'apprendre le management responsable.

Souvent captives de leurs approches systémiques, voulant mettre en adéquation les comportements humains et, avec les meilleures intentions, s'essayant à des méthodes universelles et normatives, les business-school n'enseignent pas ce management humain, cet essentiel ménagement !

“Il y a un sacrifice à faire lorsque l'on s'établit dans le management de transition : la notion de progression de carrière”

L'entreprise ne prend que rarement le temps de former authentiquement ses managers et peut s'égarer au gré de formations aux contenus attrayants, mais inutiles ou obsolètes. Ce bien-être là est la source de l'engagement pérenne des collaborateurs au sein de l'entreprise. Il est le meilleur garant du présentéisme, de la motivation, de la collaboration et de l'innovation fructueuse. Il est le premier Capital humain, la véritable clé de toute réussite ! ■

