

Pour une nouvelle philosophie du travail non-toxique et pérenne

Les fausses croyances à propos du travail au XXI^{ème} siècle sont solidement ancrées dans nos mentalités. Dommage! Car le travail est avant tout un lieu de dépassement de soi et de création de valeur.



Xavier Camby forme les cadres au management bienveillant. Il est l'auteur de «48 clés pour un management durable». www.esman.ch

La perception du travail a considérablement évolué depuis le milieu du siècle dernier. Autrefois compris comme une nécessité, mais aussi une source de fierté, une preuve de responsabilité et le gage de sa liberté individuelle, il apparaît désormais – trop souvent hélas – comme une injuste servitude, dont seules les fins de semaine, les vacances ou la retraite peuvent nous libérer. Tout au long de la semaine laborieuse, chacun semble ne plus aspirer qu'au vendredi soir...

C'est pathétique en fait, car il est plutôt évident que le travail constitue le lieu potentiel de tout dépassement de soi, celui de sa réalisation relationnelle personnelle au gré de rencontres étonnantes et imprévisibles, celui encore de la possible activation de ses talents individuels et particuliers, celui toujours de son utile contribution à la création de valeurs ajoutées financière, économique et sociale!

Qui donc ne connaît cet intense plaisir, qui nous parcourt le soir comme une bénéfique onde de jouvence, lors de la contemplation d'un travail bien fait et bien achevé? Malgré les éventuelles difficultés, cette pleine satisfaction de la «belle ouvrage» donne un sommeil profond et le réveil léger. Serait-ce que, ayant jadis cru à l'avènement d'une utopie appelée «la civilisation des loisirs», nous restions tout ratatinés et tout frustrés de son prévisible échec?

Si le travail est devenu pour certains une plaie d'Egypte, c'est sans doute au motif d'anciennes croyances qui ont sournoisement prospéré, comme autant de poisons insidieux et délétères, en profitant du vide béant laissé par la disparition du travail en tant que valeur essentielle (source d'honneur, de liberté, d'intégration et de contribution sociale, de reconnaissance...).

Trois fausses croyances à propos du travail

Une première croyance suspecte: le travail serait une punition! Divine qui plus est! Malgré la sécularisation occidentale, l'idée de la Genèse, mal interprétée, mais extrapolée ensuite par les exploiters de tout genre et de toute époque, demeure. Il n'y est pourtant seulement dit à l'homme qui acquiert la conscience de lui-même qu'il découvrira concomitamment que le travail nourricier fatigue. L'Homo Sapiens & Habilis, en pleine lucidité, apprend à travailler pour se développer, pour nourrir les siens et lui-même, pour créer autour de lui une société harmonieuse et paisible.

Une seconde croyance, aussi nocive: le travail serait nécessairement un lieu de souffrances. Quitte à en extrapoler l'étymologie jusqu'à la tordre, on a pu prétendre que le mot viendrait d'un outil de torture, le tri-palium. Oui, il semble qu'il s'agisse là d'une étymologie exacte. Le tri-palium (sorte de trépid constitué de trois poutrelles attachées en leur sommet) était utilisé, dans les faits et par nature, d'outil pour im-

mobiliser les animaux domestiques de grandes tailles, sur lesquels on voulait opérer. Ce serait donc un usage dénaturé – né de cervelles et de coeurs corrompus –, si cet outil servit jamais de potence ou de gibet. Cette interprétation étymologique étrangement erronée est l'inverse de la vérité: le travail est par nature un lieu d'effort et de réjouissances ensuite, lorsqu'on peut en partager les fruits.

La troisième croyance est plus moderne et non-moins néfaste: il serait possible d'être double tout en restant soi-même! D'une manière au travail, d'une autre chez soi! Un agneau du

«Qui donc ne connaît cet intense plaisir, qui nous parcourt le soir comme une bénéfique onde de jouvence, lors de la contemplation d'un travail bien fait et bien achevé?»

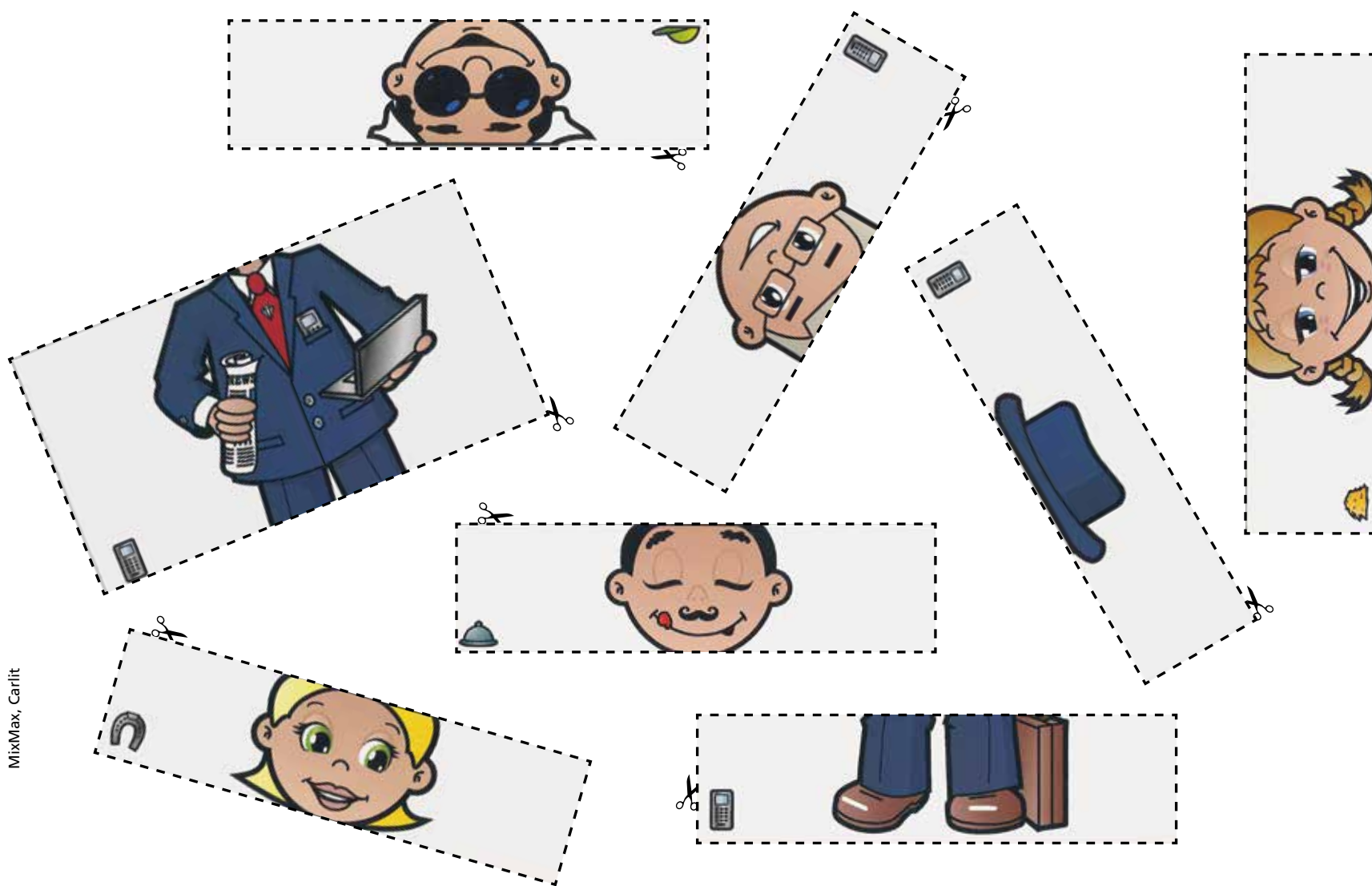
Xavier Camby

vendredi soir au lundi matin et un loup du lundi matin au vendredi soir. Les nombreuses et inefficaces théories du Work-Life Balance – équilibre vie publique, vie privée – s'y fondent et y prospèrent sans résultat tangible, mais en consommant toujours davantage d'honoraires. Tous, nous sommes un. Ou bien nous cherchons à le devenir, aspirant de toutes nos forces à cette unité vitale. Concrètement, nous sommes tous animés par les mêmes désirs et les mêmes valeurs, impactés par les mêmes toxines, dans les transports en commun comme dans la rue, en vacances comme en s'abrutissant devant la télé, au travail comme en famille.

Le salariat n'est pas forcément une soumission et un servage

Si cependant la souffrance au travail ne cesse de progresser depuis 40 ans dans nos entreprises, dans nos organisations humanitaires comme dans nos administrations, ce n'est pas sans une cause réelle et sérieuse! L'avènement du salariat n'est pas neuf. Le mot salaire viendrait de cette portion de sel qu'au soir laborieux l'entrepreneur donnait à ses collaborateurs (non pas parce que le sel est amer ou âpre, mais parce qu'il est vital, très aisément transmissible et plus divisible qu'un sesterce, un denier, un sou ou une piastre).

La généralisation du salariat en revanche est plus récente, son universalité un phénomène effectivement actuel. Cette relation salariale emporte avec elle une notion juridique essentielle et constitutive d'un authentique contrat de collaboration. Il s'agit de la subordination, par laquelle le salarié s'engage à obéir au salariant, à lui soumettre toute l'organisation de son activité quotidienne.



C'est là que désormais le bât blesse: la subordination collaborative n'est absolument pas une soumission, un servage, une démission de son libre-arbitre ni de ses pensées autonomes! Le contrat de collaboration n'a rien à voir avec une nouvelle forme d'esclavage, une instrumentalisation de l'homme par l'homme ou encore une – vaine – tentative de robotisation d'un être humain... Quoi qu'en pensent certains managers-ne-sachant-pas manager!

Allons plus loin: l'expérience des épuisements professionnels de toute espèce (burn-out, bore-out, syndrome d'imposture...) le démontre: il y a désormais autant de victimes de cette subordination – malapprise – chez les subordonnés que chez les subordonnés!

Ce dérèglement est stupéfiant mais réel. Par le fait de cette étrange inversion, beaucoup de managers souffrent de manager. Ceux-là ont peu ou mal appris, faute de temps. Au mieux, ils reproduisent maladroitement le management qu'ils ont antérieurement subi. Au pire, la peur de l'échec au ventre, ils se montrent durs, inflexibles, intransigeants, d'un autoritarisme et d'une impatience aussi inutiles qu'improductifs. Ces subordonnés malheureux, pétris d'un fort sentiment d'imposture, d'indignité ou d'incapacité, qu'ils compensent par un symétrique égocentrisme d'apparence et autoritarisme dans les faits, consomment en un temps record leur réserve d'énergies psychiques. Ils sont les meilleurs candidats au burn-out, favoris et vainqueurs programmés de leur course à l'épuisement professionnel (psychique et moral, jamais physique).

Face à ces managers toxiques pour eux-mêmes et à l'encontre des autres, l'utopie de l'holacraty – un projet d'auto-organisation communautaire miracle, sans chef – trouve sa clientèle. Eradiquons le management et tous les managers, de sorte qu'il n'y aura plus de managers toxiques! C'est tout plein de bonnes intentions et d'illusions, et irréaliste, comme toute utopie...

De l'utilité d'avoir un manager qui sait manager

Certes, nulle équipe n'a besoin d'un manager maladroit ou malveillant. C'est une évidence. Mais toute équipe qui veut progresser, se développer et connaître le succès... a l'impérieuse nécessité d'un très bon manager pour s'organiser, voire pour s'auto-organiser. Equipages de navire de l'America's Cup, équipes de champions en tout genre, forces spéciales réussissant d'impensables exploits en toute discrétion, startup qui réussissent... Toutes ces expériences attestent sans fin de cette réalité profonde: la vie humaine en groupe requiert en son sein une instance arbitrale, bienveillante et compétente, pour s'organiser au mieux et/ou s'auto-organiser sereinement. 5000 ans d'histoire humaine attestent, avec une permanence transculturelle probante, qu'il faut un vrai leader à une équipe, pour y promouvoir le meilleur de chacun.

Plutôt donc que de jeter le bébé avec l'eau du bain, plutôt que de couvrir d'emplâtres nos jambes de bois, ne pourrions-nous ne pas commencer enfin à réellement former nos managers au véritable management? A la racine du mot autorité se trouve le verbe latin *augere*, qui signi-

fi: faire croître, exalter, promouvoir. A donc une pleine autorité celui qui fait croître les autres, leur permettant la réalisation entière de leur potentiel et l'actualisation de leurs talents personnels. La bonne autorité parentale, de même que celle du maître artisan vis-à-vis de son apprenti! C'est là encore tout le propos du Servant Leadership, inventé aux USA en 1970 par Robert K. Greenleaf. Débarrassons-nous de nos croyances inconscientes autant qu'erronées. Oeuvrons tranquillement et sûrement pour refaire du travail salarié le lieu exceptionnel du développement personnel et collectif des managers et des managés. N'acceptons pas que le burn-out ou les acci-

«Les nombreuses et inefficaces théories du Work-Life Balance prospèrent sans résultat tangible, mais en consommant toujours davantage d'honoraires.»

Xavier Camby

dents psychiques professionnels deviennent la fin de l'histoire de chaque entreprise de création de la valeur ajoutée – et de son partage. Inventons une nouvelle philosophie – et une nouvelle pédagogie – du travail salarié, non-toxique et pérenne, facteur de performance, voire de sur-performance économique dans un bien-être harmonieux. C'est possible. Il suffit de le vouloir et d'y former nos managers. ■

Xavier Camby