



Xavier Camby forme les dirigeants à la gouvernance du futur. Il est l'auteur de «48 clés pour un management durable». www.esman.ch

Enfer(mement) dogmatique

Comment peut-on expliquer la calvitie de certains dirigeants? Ne pourrait-on penser qu'il s'agit là du signe d'une belle sagesse et d'un grand savoir-faire? Je crains en fait que beaucoup ne s'arrachent les cheveux, faute de pouvoir rendre opérationnelle – et exécutée – leur vision.

Malgré les oui-oui répétés de leurs collaborateurs, leurs objectifs ne sont que très laborieusement atteints, avec de trop nombreux dommages collatéraux: absences, sur-coûts, conflits de toute nature, épuisements psychiques ou démissions. Cela semble désormais une fatalité en notre monde développé: on ne sait plus créer de la valeur financière sans en détruire plein d'autres: humaine, psychique, sociale, culturelle, économique, naturelle ou écologique...

Face à cet échec des visions, investis de cette croyance – c'est toujours un déni du réel – que l'unique objectif d'une entreprise est de faire de l'argent coûte que coûte, les grands du conseil prétendument stratégique répètent depuis un demi siècle les mêmes analyses brillantes, dupliquent avec talent les mêmes bonnes recettes et finissent toujours par proposer les mêmes merveilleuses solutions, qui ne marchent jamais.

Albert Einstein stigmatise avec son habituelle pénétration cette impasse lorsqu'il établit qu'«on ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré». Le capitalisme dit libéral est un enfer(mement) dogmatique, comme le fut naguère le collectivisme totalitaire. Porté par des esprits cartésiens supérieurement formés – nos très chers consultants stratèges – il postule comme toute dictature que, si la réalité dément ses (im)postures, c'est la réalité qui se trompe.

Fondamentalement, chaque salarié travaille pour se nourrir et nourrir sa famille. La subordination contractuelle à laquelle il consent dans le cadre de son labeur rémunéré n'est pas une soumission ni une abdication de sa personnalité.

La croyance de son manager-ne-sachant-pas-manager est inverse: force de travail aveugle (à encadrer de très près, on sait trop la paresse de tous!), variable d'ajustement financier (éjectable

«Cela semble désormais une fatalité en notre monde développé: on ne sait plus créer de la valeur financière sans en détruire plein d'autres: humaine, psychique, sociale, culturelle, économique, naturelle ou écologique...»

Xavier Camby

à la première crise économique, à la moindre baisse de l'Ebitda ou du dividende), pion interchangeable, sans valeur ni émotion (c'est a-professionnel d'en avoir et illégitime d'en ressentir), exécutant sans invention ni créativité (sinon il ferait un autre job), le salarié doit s'efforcer, en sus de son travail, de prouver et de justifier sans cesse qu'il mérite son salaire!

Cette attitude est redoutable, culpabilisante et délétère! Chaque semaine pourtant, je croise des

managers ou des dirigeants imbibés de cette croyance toxique, persuadés qu'ils créent seuls la valeur ajoutée nécessaire à payer leur salaire comme ceux de leurs employés. Ils ignorent cette réalité: c'est la valeur ajoutée créée par tous qui paye effectivement tous les salaires, en commençant par le leur.

Une histoire exemplaire: après les attentats du 11 septembre, les analystes financiers (grosses têtes pensantes, devins modernes) prédirent une drastique réduction du trafic aérien aux USA. La majorité des compagnies aériennes cotées se livrèrent alors à des sacrifices humains sur les autels du dividende et du profit, licenciant massivement. Certaines frappèrent fort et liquidèrent jusqu'à 24 % de leurs employés.

Deux compagnies (Alaska Airlines et Western Airways) agirent à l'opposé. Sans préserver leurs réserves financières et en avertissant leurs actionnaires, elles conservèrent l'intégralité de leurs salariés. Après cinq années, alors que le trafic aérien croissait à nouveau depuis belle lurette, ces deux sociétés connaissaient la plus forte cotation boursière (en croissance sur 5 ans) de toutes! Très loin devant celles qui avaient le plus licencié, qui affichaient quant à elles un cours boursier pitoyable, quasi nul, à l'inverse des prévisions de leurs marabouts.

Nous savons pourtant, depuis 1577, qu'«il n'est de richesse que d'homme» (Jean Bodin). C'est une réalité première, de simple bon sens, essentielle à toute vraie gouvernance et à tout management responsable: afin d'obtenir le meilleur des autres et créer de la richesse à partager, commençons d'abord par leur donner le meilleur de nous-mêmes!

Xavier Camby