

Détox management

Génération Y et manager toxique?

Catégories: Partenariat social, Talent management, Développement du personnel, Leadership | Texte: Xavier Camby | 08.09.2014

Beaucoup de choses se disent et s'écrivent sur la Génération Y. Un Y qui se prononce «why» en anglais et signifie : pourquoi? Permettez-moi humblement d'essayer de voir clair dans cette profusion, qui n'est peut-être que confusion.



Photo: 123RF

Né dans les années 1980, un phénomène demeure souvent ignoré par les analystes des seuls symptômes,

oublieux des causes premières. Il est pourtant indissociable de ce comportement réputé nouveau.

Dans les faits, depuis 30 ans, dès la première pâleur de l'Ebitda, au moindre tousotement du dividende, le collaborateur salarié se sait désormais soudainement regardé comme une variable d'ajustement financier, d'autant plus exposé qu'il est éloigné du pouvoir et que son salaire est faible.

L'inconstance prévisible de l'engagement de son employeur, son partenaire contractuel, n'est hélas plus à démontrer, depuis trois décennies de financiarisation effrénée de l'entreprise...

Notre Y privilégie donc désormais ses valeurs individuelles et son bénéfice personnel, immédiat et certain, tel qu'il les évalue lui-même, devenu sourd aux chants de sirènes et aux promesses aléatoires de ses managers paléolithiques. En fait, il est un salarié devenu méfiant.

Il y a des Y de tous âges. Ceux de ma génération, arrivés au travail dans les années 80, victimes frontales du désengagement managérial au profit de l'actionnariat. Puis, plus nombreux, nos enfants, qui nous ont vu faire confiance à sens unique et refusent aujourd'hui de s'y laisser prendre à leur tour.

Les dinosaures du management – de tous âges aussi – ne semblent pas comprendre cette réalité ni s'y adapter. Trop habitués à confondre – même inconsciemment, avec parfois les meilleures des bonnes intentions – la subordination contractuelle avec la soumission, voire la servilité, ils trébuchent sur ce comportement nouveau et libre.

Ils se montrent incapables de sortir du schéma toxique dominant-dominé, hérité peut-être d'un autre millénaire, d'une mauvaise anthropologie sûrement.

L'enjeu pourtant est de taille! A l'opposé d'autres Y, les redoutables Yes-men - qui acceptent tout et surtout que leurs chefs se trompent, mettant en péril l'entreprise par fausse loyauté, indigence intellectuelle, vraie lâcheté, ambition ou faiblesse - , nos Y constituent de fait nos meilleurs collaborateurs, ceux qu'il importe de conserver à ses côtés dans une entreprise.

Ils respectent leurs valeurs personnelles positives, recherchent une indispensable cohérence intime et se refusent à agir à l'encontre de leur consentement. Ils sont concrètement les plus loyaux des partenaires, les vecteurs efficaces de toute création de valeur authentique et différentielle, de chaque innovation réelle et substantielle.

Regardons autour de nous, c'est une évidence : les employeurs qui respectent leur engagement et leurs salariés voient toutes leurs entreprises réussir, solides et pérennes, contre les crises économiques répétées et les marées des modes managériales.

La confiance est réciproque, l'étymologie en atteste. Elle se construit et s'entretient chaque jour. Fragile, elle peut aussi se détruire sans retour en une seconde. Elle constitue la racine de toute relation positive autant que de toute richesse, laquelle, on le sait depuis Jean Bodin, « n'est que d'homme ».

L'inconstance managériale

Une injustice destructrice de valeur! Un de mes amis, directeur financier d'un grand groupe international, m'appela un jour, objectivement bouleversé. Par la faute d'une filiale confrontée à une conjoncture particulière, mal anticipée par ses décideurs, le dividende du groupe risquait de chuter de

47% par rapport à l'exercice précédent.

Certes, pour une société cotée, la pilule peut être amère. Ses financements ultérieurs plus difficiles et éventuellement plus onéreux. Sa réputation exceptionnelle, un peu affectée.

Mon ami m'exposa sa mission : licencier, aussi rapidement que possible, 8000 salariés du groupe, afin de rétablir l'équilibre. Son premier embarras était le critère du choix. Qui licencier ?

Les Chinois, qui retrouveraient rapidement du travail (mais transféreraient à d'autres le bénéfice d'années d'expériences et de formations) ? Les Sud-Américains, habituellement moins protégés par les législations sociales et donc moins onéreux à faire partir, mais qui risquaient de rester plus longtemps sans emploi stable ? Idem pour ceux du Monde arabe...

Son second embarras, qu'il peinait à s'avouer : s'il opérait vite et bien, selon les consignes reçues, une forte prime et une promotion l'attendaient. Sinon, il risquait d'être le 8001ème chômeur involontaire et innocent.

Ainsi donc furent jetés en pâture aux concurrents, à la rue ou passés par pertes et profits, le coût de recrutement de 8000 collaborateurs, celui de leurs formations et de leur management, la valeur certaine de leurs compétences particulières acquises ou naturelles, sans lesquelles ils n'auraient pas été embauchés.

Ce génocide économique épargna, à ma connaissance, le haut management imprévoyant, incompetent ou aveugle. L'actionnaire, pour lequel cet aléa financier risquait fort d'être absolument indolore et non-vital, accepta avec satisfaction le dividende, sans voir qu'il était entaché d'une énorme perte de valeur réelle de la société, dépouillée d'une partie de ses substantiels investissements en Capital Humain.

Un Price Earnings Ratio fondé sur ce dividende constitue alors un mensonge presque parfait...



Texte: Xavier Camby

Xavier Camby dirige la société Essentiel Management, basée à Genève (www.esman.ch). Il est également l'auteur de l'ouvrage "48 clés pour un management durable - Bien-être et performance", aux éditions Yves Briand.

D'autres articles [Xavier Camby](#)

Copyright(c)jobindex media sa

Tous droits réservés. Toute diffusion, reproduction ou enregistrement de longue durée à des fins publicitaires ou à d'autres usages sans autorisation écrite de jobindex media sa n'est pas autorisée.
