



DETOX MANAGEMENT

Le Leadership Incantatoire

By Xavier Camby

L'incantation vaut-elle l'action? Le volontarisme au travail crée-t-il le dividende? Lors des séances, des réunions ou des comités auxquels je suis invité, j'entends souvent une musique discordante, fastidieuse tant elle s'impose. S'agit-il autour d'un totem à tête de veau d'or, des leaders – apprentis-chamans – y psalmodient sans fin une étrange mélopée: «il faut, on doit, il faut, on doit, il faut, on doit, il faut, on doit...». En toutes les langues et sur tous les tons!

Un grand groupe international, visité en Europe l'été dernier, impose désormais à chaque collaborateur, dans un credo plastifié dans chaque bureau, cette même litanie incantatoire à base d'obligations sans cause, unique source de tout argument.

Certains gourous encore, promoteurs de méthodes dites nouvelles – en fait, maquillées d'appellations non-contrôlées et à consonances anglo-saxonnes -, font miroiter le nirvana économique, à grand renfort de: «il faut, on doit!» Il ne s'agit plus d'un tic, mais d'un toc – un trouble obsessionnel compulsif!

En guise de vision partagée ou de promesse de mieux-être au travail, les leaders contraints et contraignants s'activent pour envoûter – avec une courageuse mais déclinante énergie – leurs fidèles-salariés en vue de les motiver et d'obtenir d'eux les résultats qu'ils espèrent. De force, puisque «il faut, on doit!».

Pas d'autre projet, aucune autre mission ni vision que d'atteindre toujours plus Objectif, le rejeton ingrat, boulimique et cynique de Profit (divinité unique, créatrice de l'Ebitda ou du dividende). Le leadership incantatoire est partout! Transformant chaque rencontre et chaque échange au travail en une grand-messe de la Contrainte, il détruit l'autorité de ceux qui s'y adonnent, le plus souvent en désespoir de cause.

Pourquoi faut-il, pourquoi doit-on? Quelles fondements à ces impersonnelles mais péremptoires obligations? S'agit-il seulement d'une pandémie sémantique ou bien d'une profonde crise, à base d'incurie managériale? Croit-on vraiment stimuler leur adhésion et leur engagement, en assommant ses collaborateurs d'obligations sans cause et de contraintes imposées?

Je redoute là une très grande maladresse psychologique. Savez-vous que – les neurosciences en attestent – la partie de notre cerveau qui adhère et qui décide n'entend pas les ordres négatifs (Arrête! C'est interdit! Ne fais pas...)? Chez nos enfants, c'est une évidence.

L'adhésion libre constitue factuellement la racine première de tout engagement vrai, l'humus profond de toute motivation durable, individuelle ou collective. L'abus de ces obligations impersonnelles, sans cause, sans plaisir ni désir, assénées répétitivement par un leader épuisé, produit un rejet identique à celui des ordres négatifs, de façon inconsciente mais réelle.

Voyez-vous nos cerveaux, en légitime défense face à ces «il faut, on doit» insistants, immédiatement entrer en résistance passive et en hibernation créative?

Ces maladroits discours d'obligations implantent en nous, sans aucun contrôle conscient, des stratégies d'auto-handicap déclaré, inhibant la créativité naturelle, l'intelligence collaborative, l'imagination, toute audace, tout plaisir d'agir, appauvrissant nos équipes et nos entreprises. Quand donc commencerons-nous enfin, plutôt que d'imposer, à stimuler, plutôt que de contrôler, à promouvoir, plutôt que de craindre, à oser?

Aristote l'observe: «l'expression n'est pas différente de l'être». Quel leader, quel entrepreneur suis-je, en moi-même et pour ceux qui m'écoutent, si je parle comme un despote fatigué mais contraignant, plutôt qu'en vrai chef, libre et inspirant?

J'ai récemment croisé une belle start-up : je m'y suis enivré du stimulant plaisir de regarder ceux qui entreprennent avec joie, pleins d'audaces, de persévérance et d'humour, vibrant d'idées neuves, libres et partagées... Loin des contraintes impersonnelles et mortifères, ceux-là inventent librement notre avenir et le management du futur!