



Un management non toxique est-il possible ?

Conférence de Xavier Camby

Le 23 janvier 2014

Xavier CAMBY est un praticien du management. Après l'Inspection de la COB (devenu l'AMF, depuis), il a continué sa vie professionnelle en recrutant des managers. Il en a rencontré beaucoup, ce qui lui a donné un vaste et précieux référentiel. Il a lui-même formé et managé de nombreux managers. A 43 ans, il a interrompu sa carrière pour accompagner son jeune frère prêtre, malade, jusqu'à son décès. La mort de ce frère l'a conduit à changer de vie, à devenir bûcheron en Bretagne puis à partir au Canada. Considérant les expériences canadiennes sur le management, au sein de populations très diverses, et revisitant ses propres expériences, il a entrepris d'écrire un livre sur le management non-toxique : « **48 clés pour un management durable**, bien-être et performance. » Edition Yves Briend, Paris, 2013 .

Ayant depuis créé sa société de conseil à Genève (*Essentiel* Management), Xavier CAMBY partage le constat que l'entreprise, plutôt que d'être un lieu de développement personnel et d'épanouissement professionnel, est hélas devenu un lieu de conflit et de souffrance. Il insiste sur l'urgence de trouver les moyens d'éradiquer les comportements toxiques. Son postulat est de favoriser le bien-être au travail comme étant l'accélérateur premier de la performance. Ce que les managers semblent trop souvent ignorer.

L'état des lieux est préoccupant : en dix ans, le nombre de troubles squeletto-musculaires, constatés chaque année au travail, est passé de 10 000 à 35 000. Il y a eu 760 000 accidents de travail en 2005 ; il y en a aujourd'hui plus d'un million, avec deux accidents du travail mortels chaque jour. Le coût des problèmes de santé, liés à la souffrance au travail, serait de 70 MM€ soit 10% du budget de la Sécurité Sociale.

Les managers sont aussi devenus les premières victimes de cette souffrance au travail : stress, surmenage, *burn-out* ou *bore out*, syndrome d'imposture, dépression, suicide imputé au travail... les affectent au premier chef. Leurs souffrances sont virales et leurs toxines affectent leurs collaborateurs. Les propositions curatives classiques, telles que la formation professionnelle, se montrent désormais inopérantes, gaspillant ressources et énergies.

Première source de comportements toxiques : l'entreprise est une communauté artificielle. La divergence des intérêts en son sein est à l'origine de nombreux conflits (d'intérêts donc, premièrement) qui dégénèrent ensuite, faute d'être bien managés, en conflits de personnes, destructeurs des personnes et de la valeur ajoutée.

Elle fonctionne encore selon un principe de subordination. Cette subordination est légitime, il faut pourtant bien l'intégrer et apprendre à bien la gérer. Xavier CAMBY propose notamment de distinguer pouvoir et autorité. Le pouvoir, reçu d'une instance supérieure pour faire réaliser des tâches qu'elle délègue, est à l'opposé de l'autorité. Celle-ci se fonde dans la reconnaissance par les subordonnés de la capacité d'un manager à les diriger vers le mieux,

individuel ou collectif. Le pouvoir se reçoit « d'en haut », et il convient de n'en faire jamais usage auprès de ses collaborateurs. L'autorité se reçoit « d'en bas », elle se mérite et s'entretient chaque jour, par la qualité humaine de son management.

Les deux étymologies possible du mot manager illustrent ce management plus humain : manager viendrait du mot *ménager*, celui qui ménage ses ressources et veille à une gestion pérenne, sans les épuiser ni les détruire. Il pourrait aussi venir des activités de *manège* (du latin *manu agere*), où l'on éduque un cheval à faire ce qu'il ne saurait faire tout seul, en le menant « par la main ».

Autre proposition : mettre en œuvre concrètement le modèle de la pyramide inversée proposée en 1970 par Robert GREENLEAF (The Servant Leadership). Le directeur est figuré en bas d'une pyramide hiérarchique à l'envers, soutenant le travail de l'ensemble de ses équipes. Le chef est donc là pour servir ses collaborateurs en leur donnant les moyens d'assurer leurs missions, favorisant leur responsabilité et leur autonomie. C'est en fait le Christ au Cénacle, lorsqu'Il se fait serviteur ! L'Évangile, comme manuel de management !

Xavier CAMBY stigmatise aussi une sorte d'éclatement intime : le manager est recruté pour ses qualités humaines, mais il est ensuite traité comme un robot, surchargé de contraintes. Ensuite, il n'a plus droit à l'erreur. Or sans possibilité de se tromper, il n'y a pas d'audace possible. Ni de créativité.

Et encore l'interdit émotionnel, cette autocensure dont souffrent 44 % des salariés français et qui immobilisent tant d'énergies : il serait bénéfique de réhabiliter l'émotion au travail pour favoriser la créativité, en apprenant à bien la gérer.

« *Il n'est de richesse que d'hommes* » disait déjà l'économiste et philosophe Jean BODIN au XVI^{ème} siècle. Valoriser l'humain, c'est créer de la vraie richesse. Mais il n'est pas possible d'obtenir le meilleur de ses collaborateurs si on ne leur donne pas d'abord le meilleur de soi-même.

Xavier CAMBY rappelle pour finir l'impératif catégorique d'Emmanuel Kant, qui est d'abord un principe évangélique : faire aux autres ce que l'on voudrait qu'ils nous fassent et ne pas leur faire ce qu'on ne voudrait pas qu'ils nous fassent. C'est une vérité universelle, tout autant qu'un excellent principe de management.

Notes de Michèle Rain