



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

Chief Serenity Officer

Texte: Xavier Camby

Est-ce une conséquence incongrue de l'envahissante financiarisation de l'économie et du court-termisme systémique qui en résulte? Serions-nous les victimes inconscientes d'un envoûtement numérique, obscure et toxique contrepartie d'une universelle digitalisation? Existerait-il un syndrome généralisé d'imposture, motivant ce comportement nouveau, entre le marathon de l'extrême, version Iron Man, et une profonde dépression émotionnelle, évaporant toute énergie?

Je veux relever ici ce qu'on peut observer chez certains dirigeants et chez de nombreux managers: le leadership dit «du petit lapin en panique». Lequel prend deux formes, alternatives ou concomitantes, mais qui toujours nuisent gravement à l'entreprise, à ses employés et à leurs performances. La première forme semble la plus habituelle: affolé des agendas impossibles qu'il s'impose, éreinté des interminables ToDo List qu'il se compose, noyé d'objectifs et de projets, essoufflé des séances et des réunions qu'il convoque, époumoné d'un controlling contraignant, il veut décider mille choses et en réaliser mille autres, comme pour légitimer en urgence et justifier simultanément son rôle, sa fonction, son utilité.

Courant en tous sens et avide d'un temps perdu par sa seule faute, il accumule les décisions antagonistes, les changements de cap brutaux et les retards préjudiciables. Bien qu'en réfutant tout micro-management, prétextant sans cesse la tyrannie d'une urgence inventée, ce champion des ConfCall sombre dans les détails et prend systématiquement l'exclusif parti du moindre risque. Pour lui.

Devenu ainsi aisément manipulable (lui faire peur est facile) et très influençable (même s'il s'en défend fermement), accélérant sans cesse sa course désorientée, il n'écoute finalement que le dernier avis, le plus sécuritaire ou le moins audacieux.

Au paroxysme de ce gaspillage d'énergies apparaît alors la seconde forme de cette panique managériale; l'inertie. Un petit lapin toujours, qui

«Bien décider requiert cette paix intérieure, cette sérénité profonde, ce grand calme attentif et vigilant propre à celui qui sait que l'erreur et le risque existent.»

Xavier Camby

cette fois est tétanisé sur le macadam par les phares de l'auto qui fonce vers lui et va l'écraser! La peur intense, qui pourrait lui donner les ailes nécessaires à sa survie, l'immobilise. Un leitmotiv devient l'excuse préférée de ce non-dirigeant: «c'est compliqué». L'attente – d'événements futurs ou de décisions extérieures – constitue désormais l'argument principal de sa permanente indécision et lui sert de paravent multi-fonction.

Ces deux attitudes, à peine caricaturées, ont une même conséquence: elles détruisent la confiance des collaborateurs, les démotivent aussi gravement que durablement. Peut-être serait-il enfin

temps d'enseigner dans les Business Schools, les MBA et tout un tas de séminaires où se (dé)forment habituellement managers et dirigeants, plutôt que les théories des leaderships-qui-neservent-à-rien, les attitudes qui permettent de diriger vraiment, tels que nous sommes, nos collaborateurs, tels qu'ils sont?

Comment donc créer ou recréer la motivation, l'adhésion et l'engagement? Comment rétablir la confiance, lorsqu'obérée?

Dans notre monde d'incertitudes, de changements et de transformations (comme il en est depuis toujours, il me semble) la solidité d'une décision, la détermination dans l'action et le calme dans l'épreuve constituent les seuls vrais arguments des vrais meneurs d'Hommes. Si le capitaine d'un navire peut, sans dommage définitif, se tromper de cap, tous le suivront s'ils savent qu'il sera sur le pont dans la tempête, avec le calme nécessaire pour décider à nouveau et reconnaître ainsi son erreur. Mais s'il court de bâbord à tribord ou s'isole dans sa cabine au premier vent, s'il change sans cesse de cap ou n'en donne aucun, s'il charge les autres de ses manquements, l'équipage entier se désolidarise et l'amirauté remplacera cet inconsistant capitaine.

Bien décider – les neuro-sciences le découvrent – requiert donc cette paix intérieure, cette sérénité profonde, ce grand calme attentif et vigilant propre à celui qui sait que l'erreur et le risque existent. Aux antipodes d'un hyper-activisme ou de l'inertie – de la peur donc – décidera sereinement et agira durablement celui qui a autant de courage que de lucidité. ■