

## 6 conseils à ne surtout pas écouter en management



*Mauvais conseil n°3 : la peur est la meilleure des motivations .*

**Avis aux dirigeants d'entreprises : le management que l'on croit bon n'est pas toujours le meilleur. La clé est de fuir absolument ces six conseils néfastes malgré les apparences.**



Avec Xavier Camby

**Xavier Camby** est l'auteur de [48 clés pour un management durable - Bien-être et performance](#), publié aux éditions Salvator. Il dirige à Genève la société Essentiel Management qui intervient en Belgique, en France, au Québec et en Suisse. Il anime également [le site Essentiel Management](#).

[Voir la bio en entier](#)

### **Mauvais conseil n°1: Classer ses employés est le meilleur moyen de les garder productifs**

Popularisé depuis les années 80 (le maladroit promoteur en fut notamment Jack Welch, alors président du groupe General Electric) dans toutes les entreprises anglo-américaines comme le nec-plus-ultra du management de la performance, la désignation (selon quels critères réels ?) du ou des meilleurs employés du mois, de la semaine ou de l'année tend à renforcer la compétition entre salariés. Loin de stimuler un esprit d'équipe, le sens de la solidarité et de la collaboration, elle pousse à l'individualisme forcené, à la comparaison entre personnes, voire à l'exclusion. Le moindre Mac Do de province peut ainsi devenir une arène où les plus faibles seraient destinés à être éliminés, non par des "prédateurs" extérieurs, mais par leur propres congénères...

En matière humaine, comparaison n'est pas raison. Nous sommes tous très heureusement différents et tous dotés de talents particuliers. Et nul jamais ne gagne seul ! Le mythe du héros solitaire à l'américaine, le plus fort contre tous, éventuellement sacrificiel, peut faire recette au cinéma et dans les comics. Pas dans le monde réel ! Personne jamais ne peut réussir tout seul. C'est impossible. C'est ce pourquoi les entrepreneurs se réunissent et créent des sociétés !

Nous avons tous besoin des autres. Nos différences, nos aptitudes variables sont des richesses (et non des handicaps). A titre d'exemple, voyez les équipes des forces spéciales – es vraies, celles du monde réel – : leur réussite dépend de leur cohésion, de leur aptitude à utiliser les talents particuliers de chacun au service de tous et à compenser par l'équipe entière chacune des faiblesses individuelles.

Concrètement, les vrais managers délaissent cette étrangeté obsolète de la compétition-élimination genre "le maillon faible", "Kho-Lanta" ou "Dallas"... Promouvoir l'équipe et ses résultats collectifs est infiniment plus réaliste, plus concrètement efficace et plus humain.

## **Mauvais conseil n°2 : Les employés ont de meilleures performances quand le management est géré en externe**

Là encore, une erreur née de la vision instrumentaliste anglo-américaine, imposée peu à peu, en même temps que la financiarisation de l'économie.

Le travailleur et la travailleuse, programmables comme des robots ! Infatigables, comme des machines à mouvement perpétuel. Remplaçables, en quelques heures de recrutement. Fongibles. Simples variables d'ajustement... Voilà l'idéal ultime de cette tendance.

Les faits démontrent que cette tentation de stakhanovisme yankee ne fonctionne absolument pas dans la durée ! Absentéisme, sabotages passifs, dysfonctionnement relationnels et émotionnels entre collègues, turn-over élevé consomment bien plus que la valeur que ces "pseudo-méthodes" voudraient créer !

Impossible cependant de travailler dans un groupe à "l'anglo-saxonne", dans une position de management, sans être strictement débordé de KPI (Key Performance Indicator ; indicateur clés de performance) censés mesurer quasiment à la minute près l'activité individuelle et collective. C'est concrètement inepte et semble tout d'abord satisfaire à des besoins inutiles : les angoisses et l'impatience du "haut-management", sous la pression des échéances trimestrielles, imposées par les fonds de pension, les banquiers et les marchés financiers.

En fait, toujours dans le monde réel, quelques indicateurs très simples suffisent pour connaître l'activité économique effective de n'importe quelle unité au sein de l'entreprise. Certains "reporting" sont des usines à gaz, au plus grand bénéfice des éditeurs de logiciels. L'intégration des données (ERP, Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré) satisfont habituellement à toutes les demandes possible d'analyses.

**Les entreprises de type occidental qui réussissent, et qui réussiront de plus en plus, laissent une heureuse autonomie créatrice à chacun de ses agents**, en fonction de ses capacités et du périmètre de ses interventions. Nous sommes tous capable d'apporter notre valeur ajoutée, si on nous laisse un peu faire...

## **Mauvais conseil n°3 : La peur est la meilleure des motivations**

Il s'agit là d'un comportement hautement toxique, que je condamne absolument dans mon livre ! Je propose des sanctions professionnelles et pénales renforcées pour ce genre d'attitude. Aucune émotion négative provoquée par un "supérieur" hiérarchique ne peut générer la moindre motivation positive, jamais ! Jamais ! Jamais ! C'est le summum du crétinisme ou du cynisme idiot que de le croire ! L'émotion négative tétanise, inhibe, freine, blesse, désespère, détruit... davantage encore lorsqu'elle est délibérée...Et la route de la reconstruction positive peut être très longue...

Nous le savons tous individuellement, pour nous-même : lorsque je me sens bien, que je suis serein et joyeux, je suis très efficace et le travail qui me fatigue ne me pèse pas. Je me couche le soir satisfait, dans l'attente des nouvelles réussites du lendemain. Si en revanche j'ai peur ou que je sois en colère, mon travail va s'en ressentir,

mon efficacité va diminuer. En fait, une grande partie de mon énergie va se consumer dans ma lutte contre cette peur ou dans le ruminement de ma colère. Dans la compensation difficile de mes émotions négatives : humiliations, peurs, angoisses, vengeances...

Comment se peut-il, comment se fait-il que des managers responsables puissent vouloir faire subir à d'autres ce qu'ils détesteraient qu'on leur fasse ? Comment peuvent-ils être devenus aussi aveugles ou malveillants ?

**64% des salariés français disent connaître une peur quotidienne, en se rendant au travail.** Peur du boss, du client, du collègues... Peur de leurs collaborateurs, d'un fournisseur... Même si l'on accepte une légère dramatisation bien française, les faits confirment leur expression : surmenages, absentéisme, stress, douleurs variées, écoeurements ou épuisements professionnels, syndromes d'imposture, dépressions, suicides -imputés notamment au travail... attestent de l'incurie du management par les émotions négatives !

C'est notre travail quotidien de promouvoir efficacement un autre management, où la performance est le fruit naturel (et souvent exponentiel) du bien-être au travail ! Nous le faisons en Suisse, en France et au Québec.

## **Mauvais conseil n°4 : L'argent est la plus efficace des incitations**

Si vous voulez travailler avec des mercenaires, qui se vendent instantanément et légitiment aux plus offrants, alors n'hésitez plus une seconde : faites de l'argent la première valeur de reconnaissance au sein de votre équipe ! Si vous voulez entretenir le pire climat possible en son sein, c'est encore la meilleure recette : faites de l'argent la première motivation de celle-ci et de chacun de ses membres ! Si vous voulez détruire l'image de vos entreprises autant que la valeur ajoutée qu'en attend légitimement vos clients, continuez sans faiblir, sur le même chemin désastreux ! Mais il vous en faudra beaucoup – d'argent – pour remplacer les incessants départs des plus gourmands – les meilleurs selon votre nouvelle échelle de valeur – ; il vous en faudra encore – de l'argent – pour tenter de régler les conflits internes entre chers soudards, selon votre valeur première ; il vous en faudra davantage encore – de cet argent valorisant –, pour gérer les conflits externes qu'ils auront su générer tout autour de vous, avec vos futurs ex-clients et ex-partenaires...

Tous, nous avons besoin d'argent et une augmentation de nos revenus permet habituellement un meilleur confort. Primes et augmentations sont d'efficaces vecteurs de reconnaissance, les éléments solides éléments d'une juste récompense.

L'argent cependant n'est jamais une motivation authentique, qui puisse pousser à créer, à inventer, à innover, à dépasser toute limite et toute concurrence en donnant le meilleur de soi ! Evidemment, il faut un peu de courage et d'audace pour oser susciter ou entretenir la motivation réelle. Bien sur qu'il y a une exigence un peu supérieur pour le vrai manager, qui anime une équipe de collaborateur et non un groupe de mercenaires devenus avides et parfaitement individualistes.

Encore une fois, je pratique certains grands groupes qui affichent dans le hall prestigieux de leur siège social nombre de valeurs édifiantes et profondément humaines. Les mêmes pourtant peuvent -involontairement- promouvoir des logiques destructrices de valeur ajoutée, en managant leurs commerciaux par l'argent, par les KPI ou encore par des émotions négatives.

## **Mauvais conseil n°5 : Tout le monde dans le même bureau**

L'émulation comme l'exemple ou la collaboration peuvent en effet être parfois favorisées par le partage d'un même "plateau". J'ai jadis promu cette organisation du travail de mes équipes. Mais nous travaillions alors dans un milieu de travail très particulier, avec une collaboration fondée sur une authentique méritocratie, entre pairs. Nous passions tous plus de 50% de notre temps de travail ailleurs que sur ce plateau et nous avions des bureaux fermés à disposition, pour nous isoler autant que nécessaire. Rien à voir donc avec certains "poulaillers" que j'ai pu visiter à Londres, aux USA ou encore dans certains "call center", un peu partout dans le monde.

Cette tendance normative et contrôlante -toujours d'influence essentiellement anglo-américaine- a ses excès, gravement dommageables à la santé -physique, morale et psychologique- des salariés comme à leurs performances économiques, individuelles ou collectives. Quand depuis 3 ou 4 heures, vous subissez sans échappatoire le bruit des conversations téléphoniques de vos collègues, vous ne pouvez pas ne pas être

totallement saturé ! C'est à dire devenu infiniment moins disponible -comme lorsque vous êtes sous le coup d'une émotions négative- à toute demande (clients, collègues...).

## **Mauvais conseil n°6 : De “meilleures pratiques” sont les clés du succès**

Il s'agit encore d'un principe initial d'apparence tout à fait logique ! Il semble en effet très utile de comparer ses méthodes et pour le moins judicieux d'adopter pour soi-même les meilleures, les plus efficaces et les plus économiques !

**Mais voilà : dans le monde réel de l'entreprise, ces meilleures pratiques concrètement se voient imposées, plus que proposées !** Par des gens d'une autre culture, d'un autre continent ou d'un autre monde que le vôtre, d'une autre expérience que celui de votre métier quotidien. Voire parfois sans aucune connaissance de celui-ci. Sans même, trop souvent, qu'on aie songé une seconde à vous questionner, à vous interroger ou encore à vous aider à vous exprimer...

Ainsi donc des consultants (internes ou externes à votre entreprise) deviennent subitement des "oracles", incontournables "prophètes" du vrai ou du faux, de l'utile ou de l'inutile. Ils pondent des "books" de procédures, des normes et des consignes impératives...

Il n'y a pourtant là aucune clé définitive du succès ! Aucune création incontournable d'un définitif succès...

Il n'existe donc pas de succès ni de méthode radicale de management. En revanche, il demeure incontestable que l'humanité ou l'humanisme de tout acte de management est le fondement, loin de toute idéologie, de chaque réussite !