

« Que vos choix reflètent vos espoirs et non vos peurs. »

- Nelson Mandela¹

¹ **Nelson Mandela** : Nelson Rolihlahla Mandela, dont le nom du clan tribal est « Madiba », né le 18 juillet 1918 à Mvezo (province du Cap) et mort le 5 décembre 2013 à Johannesburg (Gauteng), est un homme d'État sud-africain ; il a été l'un des dirigeants historiques de la lutte contre le système politique institutionnel de ségrégation raciale (apartheid) avant de devenir président de la République d'Afrique du Sud de 1994 à 1999, à la suite des premières élections nationales non ségrégationnistes de l'histoire du pays.

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Nelson_Mandela

Préambule

Le Capitalisme Responsable est devenu, plus qu'un slogan, un mode de pensée et de vie pour moi, en tant qu'entrepreneuse et citoyenne du monde. Mais ceci ne s'est pas installé en un jour. Et pour bien comprendre tout ce que représentent ces deux mots juxtaposés, je dois commencer par le commencement... évidemment !

J'ai eu un début de carrière entrepreneuriale relativement banal, jusqu'à ce que je fasse l'expérience de l'entrepreneuriat en terre africaine. Banal en ce sens que j'ai suivi un chemin balisé et convenu, après une carrière salariée plutôt réussie mais finalement peu épanouissante. Ainsi, comme la plupart des entrepreneurs occidentaux, lorsque j'ai lancé mon cabinet de conseil en 2013, j'avais des préjugés très profondément ancrés sur tout ce qui concernait l'entrepreneuriat en général, et l'entrepreneuriat en Afrique en particulier.

Pourquoi l'Afrique ? Tout simplement parce que, bien qu'étant formée et expérimentée en Europe, lorsque j'ai décidé de proposer des conseils en stratégie de développement des entreprises, tous mes interlocuteurs s'entendaient à supposer que je prévoyais travailler avec des clients africains, ou sur le continent africain. Allez savoir pourquoi ?

Or, dans toutes mes recherches et mes lectures, il était explicitement mentionné que les marchés africains étaient trop

petits au mieux, ou peu fiables au pire. Il n'était généralement pas recommandé d'investir dans les pays du continent, à cause de la corruption, de la mauvaise gouvernance et du faible pouvoir d'achat de la population. Par principe de précaution donc, je me suis abstenue et j'ai pris soin de ne pas intégrer ces territoires dans mes stratégies de prospection. Mais, comme le dit si bien ce proverbe yiddish « L'homme fait des projets et Dieu rit... »

J'ai accepté ma toute première mission en Afrique pour remplacer un collègue consultant. À vrai dire, je pensais m'octroyer quelques jours de repos sous les tropiques, en marge d'une mission « facile ». En fin de compte, j'ai surtout reçu une extraordinaire leçon d'humilité, et vécu sans doute l'une des plus épanouissantes expériences professionnelles et aventures humaines de mon existence ! Ma mission, relativement simple, consistait à former une équipe de jeunes commerciaux aux techniques essentielles de vente. C'était un sujet que je maîtrisais parfaitement, pour avoir eu une carrière commerciale réussie au cours des 15 précédentes années. Qui plus est, j'aimais transmettre mes connaissances et partager mon expérience aux plus jeunes. Tout était donc réuni pour faire de ce périple un moment de détente, bien rémunéré. Je ne m'attendais pas à devoir remettre en question mes connaissances et de nombreuses convictions issues de mon expérience.

Pour préparer ma formation, j'avais élaboré toute ma pédagogie selon un principe d' « *universalité des principes de développement commercial* ». Après coup, je mesure à quel point cette posture était inappropriée, voir même offensante à certains égards. Et surtout, elle a été source de grossières erreurs d'appréciation en termes de planification stratégique appliquée

au développement commercial des entreprises, dans leur environnement réel.

Mais reprenons les choses dans l'ordre. J'ai accepté la mission et j'ai donc été invitée à venir former une douzaine de personnes pendant 5 jours, dans une capitale africaine. Au milieu de la première journée de la formation, une jeune femme a demandé la parole avec beaucoup de réserve, en ces termes exactement : *« Excusez-moi Madame, mais ce que vous nous demandez de faire est considéré comme extrêmement mal poli ici. Nous ne pouvons absolument pas mettre en pratique ces techniques pour négocier avec des personnes plus âgées que nous »*.

J'ai été littéralement désarçonnée par le propos. Entre autres, parce qu'il restait 4 journées et demie de formation, et que cette dame me disait que les fondements de ma technique supposée *« universellement efficace »* étaient *« mal polis »* et non applicables dans sa communauté ! Il m'a évidemment fallu quelques instants pour me reprendre. C'était une objection à laquelle je n'étais absolument pas préparée. Les principes que je présentais étaient, après tout, pensés et promulgués par de grands penseurs en occident. Et ces principes étaient mis en œuvre au sein d'entreprises ayant un rayonnement commercial international.

Quelle était la réaction la plus pertinente à avoir, confrontée à ce « petit caillou dans ma chaussure » ? Fallait-il me remettre en question ? Les remettre en question ? Remettre en question la méthodologie ? J'avais quelques secondes pour prendre une décision, déterminante pour le reste de ma mission. Et j'ai pris le parti de faire les trois. J'ai choisi de m'arrêter et d'apprendre de ces jeunes gens avant de prendre une quelconque décision. Il

y avait quelque chose de profond dans ces quelques mots « mal polis », qui méritait ma pleine et entière attention, sans que je puisse, à ce moment-là, en comprendre toute la portée.

Ainsi, pendant plusieurs heures, la formation a changé de configuration. Elle est devenue une sorte d'agora riche et vivante, au cours de laquelle les participants ont partagé avec moi leur expérience locale de la fonction commerciale. Mais surtout, ils m'ont appris les bases structurelles de leur culture et leur système de valeurs. L'acte de vente étant une activité basée sur la communication interpersonnelle, il était évidemment impératif de comprendre la culture de mes participants, avant d'espérer leur transmettre quelque technique que ce soit.

J'ai appris énormément de choses ce jour-là. Mais ce que je retiens surtout, c'est que pour ces jeunes commerciaux, ce qui comptait le plus n'était pas la performance de l'entreprise. Certes, ils faisaient le lien entre leur atteinte d'objectif et leur rémunération. Mais ils n'avaient pas d'attachement particulier avec leur entreprise ou leur emploi. J'ai d'abord pensé que c'était là une conséquence de la politique managériale de leurs entreprises. Mais j'ai vite compris que cela allait bien au-delà de la simple question de la culture d'entreprise.

Ces jeunes gens se souciaient uniquement du bien-être de leurs familles, quel que soit leur âge ou leur statut dans la communauté. Ils n'étaient préoccupés que par le fait d'être de bons soutiens de famille, de faire une différence dans la société pour rendre leurs proches fières. Spontanément, cela n'a rien d'exceptionnel, mais cette manière de reléguer l'entreprise et sa réussite à un second plan m'a particulièrement interpellée. Ceci d'autant plus que j'ai été baignée toute ma carrière précédente dans les notions d'esprit d'équipe, de vision « corporate » des

affaires, etc. J'ai conscience de l'énergie et des ressources déployées en occident pour valoriser le travail et la vie professionnelle. Nos échanges m'ont aidée à matérialiser le fait que pour des pans entiers de l'humanité, être en famille avec peu de moyens était préférable au fait d'être seuls avec beaucoup de ressources. Je le savais intellectuellement, et je pensais même être une fervente adepte de l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Mais là, c'était autre chose. Quelque chose de beaucoup plus profond... Organique presque.

À la fin de cette première journée, j'ai réalisé que mon challenge était de parvenir à dispenser une formation qui soit une parfaite hybridation de mes fameuses « *techniques universelles* » les plus pertinentes, avec leurs manières d'interagir localement. Mais, était-ce vraiment compatible ? Bien que présentant les mêmes objectifs, à savoir gagner de l'argent, j'étais en présence de deux approches et systèmes de valeurs diamétralement opposés. D'un côté, les fruits du travail devaient servir au bien-être de la communauté avant tout, et de l'autre, à la liberté et l'épanouissement de l'individu avant tout.

Je me doute bien que mes collègues consultants, en lisant cela, vont évoquer les principes fondamentaux du management interculturel dans le monde des affaires. Et ils ont parfaitement raison. Il ne faut pas remettre en question des techniques qui fonctionnent pour une simple question de différences culturelles. Pour autant, cette expérience a profondément bouleversé ma conviction au regard de cette posture. Car lorsqu'on l'observe avec un regard réellement objectif, une technique conçue dans un certain terreau culturel ne peut pas s'adapter dans un autre terreau sans un ajustement profond. Cela revient donc à inventer une nouvelle technique, qui certes s'inspire de la première, mais prend racine dans son propre contexte. Dans le cas contraire, il

faut altérer l'environnement pour l'adapter à la technique que l'on veut y implanter. Et là, c'est une tout autre histoire...

À la fin de la formation, après m'être assurée que nous étions tous satisfaits sur le fond et sur la forme, je me suis attachée à poursuivre ma réflexion. Parce que j'étais toujours perturbée ; je devais aller au-delà de mes préjugés pour progresser. Je me devais de ne pas être un simple vecteur pour la transmission d'une méthodologie qui certes était productive en occident, mais également destructive sur certains éléments de nature sociétale. Car oui, il y a une responsabilité induite lorsque l'on décide de transmettre des connaissances à autrui.

Je savais depuis toujours que de toute évidence, le capitalisme tel qu'il est pratiqué par les grandes entreprises qui m'ont formée préserve avant tout les dividendes des actionnaires. Et en cela, les techniques de vente qui en découlent sont effectivement hyper performantes. Je savais, et nous savons tous que le fondement du capitalisme repose sur une exploitation poussée des ressources premières. Mais il fallait que je comprenne ce qui me dérangeait autant et que je ne parvenais pas à isoler.

Je me suis finalement souvenue que je n'avais en fait jamais véritablement fonctionné comme mes collègues commerciaux ou managers. Je n'élaborais pas mes plans stratégiques de développement comme eux. Je cherchais toujours à aller un peu plus loin pour comprendre et proposer des solutions sur mesure aux besoins de mes clients. Sans doute parce que j'avais déjà la conviction qu'il s'agissait de fondements plus solides pour une relation professionnelle mutuellement rentable et durable. Mon approche et mon comportement en tant que professionnelle

étaient résolument différents. Et en cela, ils avaient beaucoup dérangé lorsque j'étais encore salariée.

Je m'explique. Durant toute ma carrière salariée, j'avais des performances spectaculaires de manière consistante, mais sans avoir cette aura de commerciale agressive. On m'avait d'ailleurs souvent reproché de prendre trop de temps pour qualifier les besoins des clients. Je n'étais pas assez acerbe ou combative dans la négociation... bref, je n'étais pas une « vraie commerciale ». Et même si mes résultats étaient toujours au-delà des attentes, je n'étais pas spontanément « crédible » pour les puristes de la profession. Mes clients et mes collaborateurs, en revanche, étaient pleinement satisfaits de la qualité de nos relations et des résultats que nous obtenions ensemble. C'était très étrange de recevoir la suspicion de mes collègues, en même temps que le soutien indéfectible de mes collaborateurs et de mes clients. J'avais mis le phénomène sur le compte de ma personnalité réservée, sans chercher à réellement analyser les faits.

C'est donc à travers ma première expérience professionnelle en terre africaine que j'ai pris pleinement conscience de mon propre modèle de fonctionnement dans le cadre des affaires. Ce fut une véritable épiphanie je dois dire ! En fait, j'utilisais les outils du capitalisme occidental, tout en canalisant leurs effets « pervers » grâce à mon système de valeurs sociétales. Je peux aujourd'hui, avec le recul, comprendre à quel point ce devait-être dérangeant, pour mes interlocuteurs, d'être confrontés à une telle ambiguïté. D'autant que je n'en avais moi-même aucune conscience à cette époque. C'est cette jeune femme, avec sa remarque, qui a donc servi de catalyseur pour me mettre sur la voie du Capitalisme Responsable et sa formalisation.

Si je me résume donc, j'ai compris que la philosophie européenne et nord-américaine dans lesquelles j'ai été formée, et en matière de développement commercial, sont globalement dirigées par l'idée de distribuer un maximum de dividendes aux actionnaires. Dans ces systèmes, on fait de la croissance et on consomme pour alimenter une matrice qui nourrit principalement un groupe restreint de bénéficiaires, les actionnaires. Ce qui est fait pour générer ces gains n'est pas vraiment important, dès lors que les flux financiers demeurent en constante évolution année après année. Ainsi, lorsqu'un marché devient moins productif, les dirigeants des entreprises déplacent leurs activités vers un autre marché... Tels des essaims de criquets pèlerins sur les cultures de céréales ! Et, avant que l'intérêt des consommateurs pour leur offre de produits ou services ne commence à baisser, les spécialistes du marketing proposent à ces derniers des « innovations » et de nouvelles possibilités pour consommer toujours plus.

Bref, le système capitaliste dit libéral, dans son ensemble, nous met dans une posture de « hamsters » enfermés dans une gigantesque roue folle de la production et de la consommation ! Et lorsque l'on y regarde de plus près, on réalise de quelle manière le système des valeurs qui encadrent cette philosophie économique fonctionne.

En premier lieu, la notion de « productivité ». Il faut produire un maximum de biens en un temps limité, et à un moindre coût, afin de maximiser la rentabilité de l'entreprise. Ensuite, la notion de « consommation ». Il faut que le public consomme un maximum de produits, afin que l'entreprise développe un chiffre d'affaires significatif. Car peu importe le positionnement de l'entreprise, la richesse des détenteurs du capital repose sur le volume et la récurrence / régularité des

ventes. Plus on vend, plus on produit à grande échelle, et plus les gains en productivité sont possibles.

En d'autres termes, il faut disposer d'un marché de consommateurs le plus large et le plus stable possible, investir dans un outil de production le plus performant possible, afin de garantir les meilleures rentabilités pour les détenteurs du capital. Mais, me direz-vous ; combien de versions différentes du même produit faut-il consommer avant de s'en lasser ? Et dans le même temps, comment les entrepreneurs capitalistes libéraux doivent-ils agir pour s'éviter d'avoir à migrer de marché en marché tout en garantissant la rentabilisation de leurs investissements ? À l'évidence, les seules règles du marché, de l'offre et de la demande ne peuvent pas permettre de soutenir un tel modèle sur une longue durée.

Pour que l'outil de production soit rentabilisé, la demande doit être constante et en hausse contrôlée. Elle ne peut pas, dans ces conditions, dépendre de la seule volonté des consommateurs. Ce serait bien trop aléatoire pour la gestion efficiente des outils de production et de distribution. Cette demande et cette consommation, donc, doivent également être maîtrisées par les producteurs détenteurs du capital. Ainsi, à minima, la demande et la consommation doivent être comprises par ces entreprises, et au maximum, insufflées par ces dernières. Je dis au maximum « insufflées », mais il y a évidemment un gradient supérieur qui est celui de la demande « imposée ».

Mais là, on commence à toucher à des aspects politiques et sociétaux du modèle économique. Et ceci est une autre histoire.

J'ai fait partie de ce système et j'en ai été une des dignes représentantes. J'ai été moi aussi un « hamster », qui plus est volontaire, et partiellement conscient des effets de bord de mes performances commerciales. Prendre pleinement conscience de cela était pénible ! Mes superbes capacités de création de valeur n'avaient servi qu'à alimenter une matrice dont les effets allaient à l'encontre de mes principes et de mes valeurs profondes. Ces compétences devaient désormais servir à améliorer la qualité de vie de la communauté, et non plus uniquement à enrichir des actionnaires anonymes.

Grâce à cette mission de formation et aux rencontres qui s'en sont suivies, je suis parvenue à véritablement formuler la cause profonde à l'origine de ma décision de devenir indépendante professionnellement. Je comprenais enfin avec clarté pourquoi j'étais volontairement passée d'une carrière confortable de cadre supérieure, à celle de cheffe d'entreprise, malgré la cohorte de difficultés et d'incertitudes que cela implique. J'ai pu spécifier ce que je voulais apporter au monde des affaires et à la communauté, à travers mon travail et mon mode de vie et d'interaction avec autrui. J'ai enfin pu formuler et incarner le concept du « Capitalisme Responsable ».

J'ai parfaitement conscience que seule, je ne peux pas faire grand-chose pour changer le monde. Mais ce n'est pas une raison suffisante pour ne rien tenter. C'est pour cela que, comme le Colibri², j'ai décidé de « *faire ma part* » et d'apporter ma

² La Légende du Colibri : Un jour, dans la forêt d'Amazonie, un orage déclencha un gigantesque incendie. Les animaux terrifiés assistaient

contribution à l'évolution des pratiques de développement commercial dans les affaires.

Je veux faire partie de l'équipe de celles et ceux qui veulent être performants et attentifs en même temps. Car gagner beaucoup d'argent n'est pas une mauvaise chose en soi. Je pense juste que tous les bénéfices d'un effort collectif doivent être répartis équitablement entre les membres du collectif. La consommation ne doit pas nécessairement impliquer la destruction. Être riche ne doit pas forcément être mesuré en fonction de possessions matérielles. Cela peut également se mesurer en fonction de l'attention que l'on porte à/reçoit de l'autre.

Avec cet essai, j'ai voulu tenter de structurer un mode de fonctionnement empirique que je pensais limiter à mon activité professionnelle, et qui s'est révélé une véritable philosophie de vie. À force d'observation et de remise en question, il est devenu évident pour moi (bien après mes proches...) que j'avais conçu un système complet de fonctionnement d'une communauté humaine. Souvent, on m'a reproché de faire de la politique, alors que je ne pensais que défendre des valeurs. On m'a même accusée d'avoir un agenda caché, alors que je ne faisais que suivre un plan inconscient et profondément ancré dans toute mon existence. J'ai été taxée d'antisystème, alors que je croyais œuvrer dans l'intérêt de ma communauté de vie.

impuissants au désastre. Tous... sauf le petit colibri qui s'activait, allant chercher à la rivière quelques gouttes d'eau avec son bec pour les jeter sur le feu. « Je fais ma part, je fais ma part ! », répétait le colibri aux autres animaux incrédules. Et si chacun faisait de même ? - Une légende amérindienne écrite et illustrée par Denis Kormann, avec une postface de Pierre Rabhi.

Source : <https://www.babelio.com/livres/Rabhi-La-legende-du-colibri/896980>

À travers ces quelques pages, je veux partager les enseignements reproductibles de mon expérience personnelle et professionnelle dans la planification et le déploiement de plans stratégiques. Qu'il s'agisse de mon expérience en tant que salariée ou en tant que femme entrepreneur, chaque étape de mon parcours a été utile pour alimenter et ancrer cette philosophie de vie et cette méthode de travail unique, particulièrement fructueuse sur les plans financiers et humains. Mon Capitalisme Responsable est certes né d'un constat sur le plan professionnel, mais il est totalement ancré dans ma vie non professionnelle, en tant que consommatrice, citoyenne, et membre d'une communauté. Pour autant, je me suis attachée à rester sur le plan professionnel pour une illustration plus concrète des effets de ce modèle de pensée et de fonctionnement.

Du reste, c'est parce que mon approche des affaires m'a toujours permis d'obtenir des résultats exceptionnels tant en atteinte d'objectifs financiers qu'au niveau des performances individuelles et collectives de mes collaborateurs, que j'ai eu l'idée de la formaliser. La dimension systémique est arrivée dans un second temps. C'est en partant de la manière dont on peut créer de la richesse de manière efficace et durable que j'ai réalisé les implications du modèle sur la communauté non professionnelle.

Le but de ce partage est donc de proposer une approche alternative de la conduite des affaires, qui apporte de la valeur à la fois aux individus acteurs du développement, aux entreprises, et à la communauté dans laquelle ces entreprises sont actives. Cet essai étant pensé comme un guide pratique, chacun pourra trouver des outils simples et des exemples lui permettant de se les approprier facilement.

Au cours de votre lecture, vous comprendrez que certains fonctionnements que je décris sont empiriques, et que d'autres proviennent de personnalités ou institutions mondialement reconnues. Pour la plupart, ces méthodes, je les ai apprises au cours de mes études et formations continues, et tout au long de ma carrière professionnelle de salariée et d'entrepreneur. C'est donc l'amalgame de toutes mes expériences, connaissances et compétences, qui fait la particularité de mon approche capitaliste. Pour tout ce qui concerne l'aspect « Responsable » et ma philosophie de vie, c'est évidemment une agrégation plus ou moins homogène de mon éducation basée sur les valeurs dahoméennes de mes parents, leur spiritualité hybride catholique et animiste, mon cadre social multiculturel et multi culturel depuis toujours, mes lectures, ma scolarité francophone et nord-américaine, mes voyages, ma famille et mes amis, etc.

Ainsi, la dimension philosophique du Capitalisme Responsable tel que je le conçois, s'appuie sur le principe selon lequel tout effet a une cause. Et tout acte a des conséquences plus ou moins maîtrisables sur l'environnement. En d'autres termes, tout ce qui survient a été initié par une action volontaire ou involontaire. Nous en subissons invariablement les conséquences à terme. C'est le principe de l'effet papillon³. Ainsi, le contexte socio-économique dans lequel chacun évolue est le fruit de la somme des comportements individuels. Je dis bien la somme ! Nous sommes tous responsables des énergies

³ Expression nous venant de l'anglais « butterfly effect » tirée d'une conférence d'Edward Lorenz. L'effet papillon est matérialisé par une chaîne d'événements qui se suivent les uns les autres et dont le précédent influe sur le suivant. Ainsi, on part d'un événement insignifiant au début de la chaîne pour arriver à une chose catastrophique (ou du moins très différente de la première) à la fin.

Source : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/effet-papillon/>

que nous libérons dans l'univers. Et cette opposabilité demeure valable, que nous ayons ou non conscience de ce que nous avons produit, que l'acte soit ou non volontaire.

Enfin, et afin d'être parfaitement claire avec mes lecteurs, je crois que notre environnement socio-économique ultra libéral et non écologique, émane de la somme des pratiques capitalistes sans prise en compte des impacts sur les Hommes et la Nature d'une part, et du suivisme / consumérisme des populations d'autre part. Dans ce modèle, les retours sur investissement financier sont puissants et à court terme, pour les détenteurs du capital. En revanche, pour les consommateurs, ce système implique une perte de liberté financière, et peu à peu, la perte de la liberté de penser par soi-même et d'agir selon sa propre volonté. Je fais là référence à mon commentaire précédent sur la demande induite, voire imposée.

Mon principe du Capitalisme Responsable s'appuie sur la (prise de) conscience de soi et de l'environnement, sur le rôle que chaque élément joue dans son écosystème, et enfin, sur la valorisation des compétences individuelles de chaque composante de cet écosystème. Être pleinement conscient que l'univers entier est fondé sur la complémentarité des forces est sans doute le meilleur rappel de notre interdépendance sur cette terre, quelle que soit notre position.

J'espère humblement que chacun trouvera son compte dans mon partage, et trouvera matière à réflexion pour soi. Pour ma part en tous les cas, j'ai eu énormément de joie à transcrire sur papier le fruit de mes réflexions et à envisager de le partager avec d'autres personnes.

Bonne lecture !

Chapitre I :

Postulats et partis-pris

« Sois à l'écoute, disait-on dans la vieille Afrique, tout parle, tout est parole, tout cherche à nous communiquer une connaissance ».

- *Amadou Hampâté Bâ – Amkoullel, L'enfant Peul*

Postulats de base

Qu'il s'agisse de prendre en charge le management d'une équipe commerciale ou de concrétiser un projet d'entreprise, mon approche du business est toujours la même. Je pars du principe que l'on doit avant tout optimiser l'exploitation des ressources déjà disponibles, avant d'aller en chercher d'autres. J'insiste sur le choix des mots. Je dis bien « optimiser » et non « épuiser ». Car si comme moi vous vous inscrivez dans la durée, il est important, en exploitant une ressource, de s'assurer de sa disponibilité à long terme. Autrement dit, comme le dit le proverbe, « qui veut aller loin ménage sa monture ».

Je m'applique donc à consommer tout en préservant la source et la disponibilité de cette ressource. Épuiser une ressource, en comptant sur une ressource de substitution, est selon moi le plus sûr moyen de détruire son environnement à

moyen terme. Cela semble évidemment désuet présenté comme cela. Mais combien de fois consommons-nous en pleine conscience ? Pris dans le quotidien, il n'est pas simple de se dire que l'on doit faire attention à la ressource que l'on est en train de consommer, les conditions de son exploitation, sa disponibilité future, etc.

En écrivant cela, je pense par exemple à ma propre manière de consommer l'eau, qui varie selon l'endroit de la planète où je me trouve. Je suis stupéfaite de ma capacité à raisonner ou non ma consommation d'eau, selon que je me trouve à Paris ou à Douala par exemple. À Paris, je ne me pose pas la question de la disponibilité de l'eau. Dans le pire des cas, je vais être contrariée par sa teneur en calcaire, qui complique l'entretien de mes sanitaires. En revanche, à Douala, ayant expérimenté des coupures d'eau de plusieurs jours, j'ai une conscience aiguë de la disponibilité de l'eau courante, et de sa qualité. Toutes mes actions, dans ce contexte, sont conditionnées par la nécessité de disposer en permanence de réserves d'eau suffisantes pour tous les usages du quotidien, et surtout, pour plusieurs jours.

Mon rapport à la ressource et l'efficacité de sa gestion relèvent ainsi surtout de ma conscience et de ma volonté, bien avant ma compétence à la gérer. Et ceci, je crois, est valable dans la vie courante et dans la vie professionnelle.

Donc, postulat un, les ressources ne sont pas infinies. Il faut les préserver.

Mon second postulat est que la ressource humaine est la ressource la plus importante dans l'entreprise. Elle est à l'origine de celle-ci, et elle représente la force principale de travail. Or,

dans notre monde majoritairement capitaliste et libéral, il est devenu presque « naturel » d'opposer les dirigeants d'entreprises et les collaborateurs. Il y a d'un côté les dirigeants et de l'autre les ressources humaines, et peu de passerelles entre les deux groupes. Je ne crois pas à cette dichotomie. Je pense que tous autant que nous sommes, dirigeants et collaborateurs, internes comme externes, nous sommes des ressources humaines au service de la mission de l'entreprise. Tous sont les organes d'un même corps.

D'après mon expérience, les performances d'une entreprise dont le personnel est motivé et impliqué n'ont aucune commune mesure avec une entreprise dont les collaborateurs sont frustrés. J'aime, en ce sens, évoquer les enseignements prônés dans l'Allégorie des tailleurs de pierre⁴, qui nous rappellent entre

⁴ Allégorie des Tailleurs de Pierre : En se rendant à Chartres, Charles Péguy aperçoit sur le bord de la route un homme qui casse des cailloux à grands coups de maillet. Les gestes de l'homme sont empreints de rage, sa mine est sombre. Intrigué, Péguy s'arrête et demande : – « Que faites-vous, Monsieur ? » – « Vous voyez bien », lui répond l'homme, « je casse des pierres ». Malheureux, le pauvre homme ajoute d'un ton amer : « J'ai mal au dos, j'ai soif, j'ai faim. Mais je n'ai trouvé que ce travail pénible et stupide ». Un peu plus loin sur le chemin, notre voyageur aperçoit un autre homme qui casse lui aussi des cailloux. Mais son attitude semble un peu différente. Son visage est plus serein, et ses gestes plus harmonieux. – « Que faites-vous, Monsieur ? », questionne une nouvelle fois Péguy. – « Je suis casseur de pierre. C'est un travail dur, vous savez, mais il me permet de nourrir ma femme et mes enfants. » Reprenant son souffle, il esquisse un léger sourire et ajoute : « Et puis allons bon, je suis au grand air, il y a sans doute des situations pires que la mienne ». Plus loin, notre homme rencontre un troisième casseur de pierre. Son attitude est totalement différente. Il affiche un franc sourire et il abat sa masse, avec enthousiasme, sur le tas de pierre. Pareille ardeur est belle à voir ! « Que faites-vous ? » demande Péguy. « Moi, répond l'homme, je bâtis une cathédrale ! ». Source : <https://www.linkedin.com/pulse/lallégorie-du-tailleur-de-pierre-frank-dumas/>

autres que c'est la force de travail des hommes qui permet de bâtir des cathédrales.

Plus proche de nous, l'entreprise Google partage vraisemblablement cette croyance selon laquelle, l'entreprise qui investit sur le bien-être de ses équipes est plus performante. Ainsi, Google pratique une gestion de ses ressources humaines à la fois inclusive, évolutive et fondée sur les prémisses que les meilleures performances viennent de personnes soulagées des contraintes logistiques et domestiques. Car ainsi, elles sont plus disponibles et créatives. Elles sont tout simplement heureuses de venir travailler et contribuer à la pérennisation de l'entreprise qui soulage tous leurs tracasseries quotidiens.

Google a mis en place en ce sens, un service « People Analytics⁵ » dont la mission est de collecter des informations fonctionnelles, sociales, sociétales, psychologiques, comportementales etc., sur son personnel. Ceci, dans le but de mieux organiser le fonctionnement et la gestion des ressources humaines, et stimuler la productivité / performance.

Mon troisième postulat est que nous avons une activité professionnelle pour générer les ressources matérielles qui vont nous permettre de réaliser nos rêves. Il peut arriver que l'activité soit le rêve. Mais c'est peu fréquent. Lorsque je regarde mon propre parcours professionnel à ce jour, manager ou chef d'entreprise, le but ultime est de gagner de l'argent, en exploitant au mieux des opportunités et des ressources disponibles. La

⁵ Google company's People analytics. Source : How Google reinvented HR and drives success through people analytics, article écrit par John Sullivan, 27 Novembre 2013.

<https://www.insidehr.com.au/>

bien-pensance veut que l'on se garde de révéler ses intentions au grand public, bien entendu. Cette conversation est réservée aux dirigeants et aux actionnaires.

Énoncer ouvertement que l'on travaille pour l'argent uniquement est socialement réprimandé, au nom d'une certaine « pudeur ». Pour le grand public, on sauve des vies, on divertit, on nourrit, etc. Si l'on n'est pas dans les cercles autorisés, rien ne nous prépare à aborder la vie professionnelle comme un jeu d'échecs grandeur nature. Chacun s'engage dans la vie professionnelle sans une stratégie particulière, et reproduit des modèles sociaux plus ou moins imposés. Après tout, pourquoi questionner des modèles qui existent depuis la nuit des temps, tant qu'ils ne nous sont pas ouvertement hostiles ? Pourquoi concevoir un plan stratégique pour suivre des chemins relativement balisés ?

J'ai l'habitude de demander aux créateurs d'entreprises que j'accompagne la raison profonde pour laquelle ils veulent créer leur société. Cette question donne généralement lieu à des échanges passionnants, qui nous mènent invariablement au même point et au même constat : nous travaillons pour nous offrir une vie matérielle la plus proche possible de notre rêve. Dès que l'on commence à parler des rêves qui nous animent, forcément il y a de la pudeur et de la retenue. Car on commence à toucher à l'intimité des personnes. C'est pour cela que tant que l'on ne dépassionne pas la discussion, il est difficile de construire un plan objectif et pragmatique pour rendre ce rêve accessible et concret.

Je donne souvent l'exemple d'une personne qui rêve, pour elle-même, de s'installer sur une île déserte, avec tout le confort moderne possible d'une part, et un lien privilégié avec la nature.

Voilà un rêve qui nécessite une somme d'argent et une mobilisation d'énergie colossales. Pour le réaliser, soit on est héritier d'une fortune et on dispose de ressources importantes, soit c'est grâce aux fruits de notre activité professionnelle. Dans un cas comme dans l'autre, il faut un plan pour passer du virtuel au concret, dans un temps limité, afin de pouvoir effectivement en profiter.

Forcément, pour un rêve de cette ampleur, cela semble naturel de planifier et de prendre des mesures spécifiques. Mais pour un rêve que nous-mêmes allons considérer comme « normal », parce que acceptés et encouragés par notre communauté, nous allons faire moins d'efforts, et prêter moins d'attention à ce qu'il faut anticiper pour le réaliser. Par exemple, avoir son bac, partir de chez ses parents, s'installer dans son appartement, trouver du travail, voyager, faire la fête, avoir un conjoint « un jour », avoir des enfants « plus tard » etc... Mais, est-ce vraiment notre rêve ? Notre plan ? Ou bien est-ce plutôt le projet de vie pensé pour nous par la communauté ?

À quel point nous autorisons-nous à questionner ces « plans de vie » tout faits, afin de les adapter à la personne que nous sommes véritablement ? Quelle stratégie mettons-nous en place pour exercer le métier qui nous fait rêver, trouver le conjoint qui nous complète vraiment, investir dans la maison dans laquelle nous pourrions nous épanouir, etc. ?

Enfin, mon dernier postulat est que pour une raison que je ne sais pas complètement expliquer, nous avons tous tendance à juxtaposer notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Un peu comme si nous devions sortir de l'une pour entrer dans l'autre. Je rencontre fréquemment, en ce sens, des personnes qui

ont un plan de carrière très précis, mais très peu qui ont réellement un plan stratégique clair pour mener leur vie « personnelle ». Pourtant les deux vies (personnelle et professionnelle), sont interdépendantes. Faut-il le rappeler ? Il n'y a pas de discontinuité dans la course du temps. Nos 24h sont partagées entre notre vie personnelle, notre vie sociale, et notre vie professionnelle. Et le point commun entre toutes ces vies, c'est nous. Nous sommes la personne la plus importante de notre vie... n'en déplaise à la « bien-pensance ».

On pourrait penser qu'il n'y a aucun rapport entre ces partis-pris et la conduite des affaires. Et pourtant, tout est lié. Car tout repose sur nous, les humains.

Tabous et pudeurs

Comme je l'ai évoqué tantôt, beaucoup de modes de fonctionnement dans l'entreprise, comme dans la cité, sont biaisés par des filtres socioculturels profondément ancrés. Il n'y a pas de séparation véritable entre la vie personnelle et la vie professionnelle. On a tendance à penser que le monde professionnel est froid et dénué d'émotions et d'états d'âme. Si vous êtes manager, faites donc l'expérience de poser cette question à vos collaborateurs en réunion : « *Qu'est-ce que nous faisons tous ici ?* ». En public, il est peu probable que l'on vous réponde spontanément « *nous essayons de gagner de l'argent !* ». On vous répondra généralement ce qu'il est socialement ou moralement admis de répondre, selon l'activité de l'entreprise ou les personnes qui sont présentes dans la salle. Si vous êtes dans les métiers de la santé, les gens parleront volontiers de « *sauver des vies* ». Si vous êtes dans des métiers

logistiques, on parlera par exemple de « *transporter des colis* ». Si vous êtes dans la réparation automobile, ce sera « *réparer des voitures* », etc. Ces réponses sont correctes, bien entendu, mais en aucun cas il ne s'agit de la véritable réponse. Chaque posture décrit un moyen pour parvenir à gagner de l'argent et pas la raison pour laquelle les individus choisissent de collaborer au sein de l'entreprise. Comme on dit, « *chacun a son agenda !* ».

Cette retenue purement artificielle va avoir un impact non négligeable sur le comportement des personnes, notamment en matière d'implication dans leurs tâches quotidiennes. Par exemple, il n'est pas socialement acceptable / avouable de proférer que l'on sauve des vies pour gagner de l'argent ! C'est « mal » de penser ainsi. Il n'y a qu'à voir avec quelle virulence les systèmes de santé non organisés autour d'un principe de couverture sociale universelle sont fustigés par la fameuse « opinion publique » !

Ce qui est acceptable en revanche, c'est de sauver des vies par vocation. Typiquement, La Croix-Rouge, Médecins sans Frontières et toutes les ONG assimilables, sont les « gentils ». Et toute l'industrie pharmaceutique, ce sont les « méchants », qui profitent de la souffrance des populations. Mais que l'on ne s'y trompe pas, le secteur de la santé est une industrie à part entière, de plusieurs centaines de milliards de dollars. En cela, elle permet aux détenteurs du capital de générer des profits considérables. Il suffit pour s'en rendre compte d'observer le palmarès mondial des entreprises les plus profitables.

En France par exemple, on va avoir tendance à considérer que la santé est gratuite et un droit pour tous. Tandis que sous d'autres cieux, aux USA par exemple, la santé est clairement une question de moyens financiers ; les hôpitaux ne prennent en

charge les patients qu'à condition que ces derniers fournissent la preuve d'une assurance valide. Il n'y a pas à mon avis, à porter de jugement moral sur ce fait. Car les deux systèmes sont fondés sur des principes philosophiques / moraux différents certes, mais tous deux existent dans des sociétés qui appliquent les mêmes valeurs capitalistes libérales pour leur économie. C'est l'argent qui fait tourner ces deux écosystèmes, même si la provenance et la gestion des fonds obéissent à des doctrines morales en apparence opposées sur les questions de santé.

Je reviens brièvement à mon exemple avec le manager en entreprise. Si le manager repose la question à ses collaborateurs lorsqu'ils sont à deux ou en comité restreint, même de confiance, il est peu fréquent qu'ils ou elles répondent d'emblée « *je suis là pour gagner de l'argent* ». Les collaborateurs répondront sans doute « *je suis là pour m'épanouir* », ou bien encore « *je veux sauver le monde* », etc. Encore une fois, la réponse n'est ni bonne ni mauvaise, elle est juste incomplète. Car gagner financièrement sa vie, c'est la raison principale qui nous fait sortir du lit tous les matins. Le métier que nous pratiquons pour y parvenir n'est qu'un moyen pour gagner cet argent. Et, encore une fois, gagner de l'argent n'est pas une fin en soi. L'argent est une ressource nécessaire à la réalisation d'un certain nombre de projets ou de rêves propres à chaque individu. D'où mon postulat que la réponse est incomplète. Nous allons travailler pour pouvoir manger à notre faim, nous loger, nous offrir un certain mode de vie, avoir des loisirs, etc. En somme, nous travaillons pour financer notre mode de vie choisi ou subi.

On pourrait s'attendre à ce que la même question, posée à des entrepreneurs, reçoive une réponse plus directe. Car il est