

# Introduction

Pierre est un ingénieur cadre de 38 ans, employé chez un équipementier pour l'automobile. Il est entré dans cette entreprise il y a maintenant 12 ans. À l'époque, il avait été embauché comme jeune ingénieur au sein du service recherche et développement. Puis au fil des années, grâce à son implication et ses compétences techniques, il fut nommé chef de projet, puis chef du service après-vente, prenant ainsi la responsabilité d'une équipe de 16 personnes.

Pierre est satisfait de son niveau de rémunération et des primes instaurées dans l'établissement depuis sa fusion avec un grand groupe industriel, conférant ainsi à l'entreprise une forme de solidité et de pérennité rassurantes.

Objectivement, la direction de l'entreprise a su mettre en place de nombreuses dispositions permettant à l'ensemble de ses salariés de bénéficier de facilités et d'espaces conviviaux, à l'image de cette grande salle de détente au milieu de laquelle trône, tel un totem du bonheur au travail, un baby-foot flambant neuf.

Oui mais voilà, le quotidien de Pierre a bien changé depuis environ trois ans. Il est fatigué chaque jour un peu plus par la complexité croissante des processus de travail et par une pression permanente sur des objectifs suivis à la trace par une armada d'indicateurs et de tableaux de reporting. Il est découragé par le gaspillage insensé de temps passé en réunions inutiles. Il est consterné de voir à quel point les personnes de son équipe n'ont pas la possibilité d'exprimer leurs talents. Il est affligé de voir qu'il passe plus de temps à nourrir la complexité organisationnelle du système, qu'à mettre son expertise au service de ses collaborateurs et du bien commun. Enfin et surtout il se voit devenir malgré lui l'acteur d'un management dépassé et inadapté aux vrais besoins actuels, transmettant toujours plus de pression à son équipe.

## DÉSENGAGEMENT AU TRAVAIL : QUAND LE BABYFOOT NE SUFFIT PLUS

Pierre sent venir en lui une forme d'épuisement, générant un désengagement lent et profond. Il travaille toujours avec professionnalisme et sérieux, mais il ne le fait plus comme avant. Pierre a de plus en plus le sentiment d'être un élément du système auquel il appartient, mais dans lequel le plaisir d'y être n'est plus là. Il fait ce qu'on lui demande de faire et il le fait bien, car il est payé pour ça, mais il ne le fait plus parce qu'il aime le faire.

Ce qu'il aime aujourd'hui est ailleurs, en dehors du travail, au sein de son club de voile pour jeunes en difficulté, dans lequel il s'implique à fond depuis 2 ans. Malheureusement ni la prime de fin d'année, ni le baby-foot ne suffisent à enrayer ce lent mouvement de désamour. Malgré les efforts déployés par la direction pour lui faire vivre des moments inoubliables durant des séminaires de cohésion, ou ceux déployés par la nouvelle Chief Happiness Officer pour retrouver enfin le bonheur au travail, Pierre ressent bien que ce détachement qui l'envahit est plus profond, plus structurel. D'ailleurs, il n'en parle plus de la même façon. Il ne parle plus, comme au premier jour, de « son » travail, mais « du » travail qu'il fait, tout simplement, tel un exécutant, tel un rouage utile à un système épuisé et épuisant.

Par ce sentiment de désaffection pour son emploi, Pierre vient d'entrer dans la grande famille des 69 % des personnes désengagées dans leur travail selon l'étude Gallup de novembre 2017. Ce désengagement est un véritable fléau en termes de mal-être au travail pour les salariés, comme en termes de pertes financières et de baisse de compétitivité pour les entreprises.

Pierre est un de mes clients. Comme certains cadres de l'entreprise, il bénéficie d'un accompagnement en coaching. Cet espace privilégié, rempli d'authenticité et de confidentialité, lui permet d'exprimer ce qu'il ressent réellement aujourd'hui et de me livrer indirectement les clés qui lui permettraient d'aimer son travail. Au cours de ces séances de coaching, les acteurs du terrain de l'entreprise me témoignent, avec beaucoup de réalisme et de sensibilité, leur vécu et leurs espoirs.

Situé à la charnière de l'organisation, le management intermédiaire procure une vision d'ensemble du système et de toutes ses failles. Sa position de relais entre ceux d'en haut qui décident et ceux d'en bas qui exécutent, le place dans une position paradoxale d'un commandement, qui ne fait que de conforter l'idée qu'un nouveau monde du « savoir travailler ensemble » doit impérativement voir le jour.

Nourri par la richesse de ces témoignages de terrain, j'ai pour ambition de proposer une nouvelle voie et d'instaurer une nouvelle ère, afin de stopper cette baisse généralisée du désengagement au travail. J'invite à retrouver une forme d'évidence et de bon sens, perdus au fil du temps d'une organisation obsolète et d'un management figé.

Cette nouvelle voie propose de rétablir certains fondamentaux du management qui n'ont jamais été réellement mis en œuvre, ou ont été dénaturés et dévoyés au profit d'autres bénéfiques plus rémunérateurs. Elle permet également de remettre à plat quelques idées reçues sur le bonheur au travail et les confusions qu'elles véhiculent, soutenues par une parole médiatique souvent éloignée de la réalité des entreprises. Cette nouvelle voie propose des regards différents et réalistes sur l'émergence de nouveaux concepts d'organisation, qui visent à détruire, aplatir ou inverser la vieille pyramide managériale. Je souhaite démontrer combien de nombreuses initiatives visant à réengager les salariés au travail, ne sont en définitive que des compensations d'un système organisationnel et managérial à bout de souffle, mais permettant à ce dernier de rester en vie. La crainte de reconstruire un tout qui s'affaiblit d'années en années, donne naissance ici et là à des mesures palliatives qui, malheureusement, ne répondent pas aux problèmes de fond du désengagement.

Je vous invite à revisiter des notions fondamentales au travail comme la confiance, le pouvoir, l'autonomie, la responsabilité, la solidarité, l'engagement et la contribution.

Aidé par différentes approches, telles que l'analyse systémique et l'intelligence collective, je vous dévoile les leviers de l'engagement individuel et collectif au travail. Étayé par les derniers travaux en neurosciences sur la motivation et le leadership, ainsi que par les principes de l'intelligence émotionnelle, je vous propose des pistes de réflexion pour formaliser un management encourageant la contribution de tous les acteurs. Je propose également des solutions permettant de donner intrinsèquement au travail toutes les raisons et toute l'envie de s'y engager.

Le contenu de mes propositions est issu d'une double expérience. Celle de dirigeant d'entreprises durant une vingtaine d'années, et celle de consultant et coach depuis plus de 10 ans. Par mon vécu personnel et celui de mes clients, je brosse, au fil de mes propres expériences et des partages avec mes coachés, tout ce qui permet aux hommes et aux femmes d'avoir des leviers d'engagement dans leur propre tra-

vail. Nous entretenons tous un rapport personnel et intime avec notre profession et notre travail. Cette relation particulière doit revêtir des caractéristiques spécifiques pour être profonde et durable. L'engagement n'est pas uniquement la résultante de procédures adaptées, c'est aussi une affaire de cœur et de sensibilité. Retrouver des liens forts qui nous unissent à notre travail et à notre ECOSystème, devient essentiel pour les entreprises du futur. Nous devons retrouver de la confiance pour avancer vers un avenir dans lequel l'homme et son travail seraient unis dans une alliance profitable à tous et au monde.

Il n'y a pas dans ces écrits la volonté de transmettre un énième modèle d'organisation ou de management, qui serait pris comme un exemple à reproduire dans toutes situations. Les différents modèles de management se sont succédé dans l'histoire au rythme des changements de nos sociétés. À l'heure actuelle où les changements sont quasi permanents, un nouveau modèle devient obsolète dès son apparition. La spécification d'un management agile à chaque situation et à chaque entreprise, devient le modèle à suivre, à la condition d'être construit sur des principes fondamentaux. Chaque entreprise, chaque structure doit aujourd'hui, elle-même, élaborer son propre modèle, adapté à son domaine d'activité, à sa culture, à son contexte et à sa taille. L'ambition de cette réflexion est de révéler les principes primordiaux, favorisant l'engagement au travail de tous, quel que soit leur métier, leur poste ou leur responsabilité. Sur les fondations de ces grands principes, chaque acteur et chaque entreprise sera libre d'édifier son propre système d'organisation et de management.

Cette nouvelle ère d'un management réhumanisé repose sur un immense espoir partagé par de nombreux acteurs et créateurs d'entreprises. Cet espoir est celui d'avoir d'un côté des entreprises engageantes dans lesquelles chacun aimera et sera fier de son propre travail, et de l'autre, celui d'avoir des salariés heureux d'être les contributeurs d'une réussite collective.

## Chapitre 1

# Un management épuisé et épuisant

Cela fera bientôt 10 ans que j'accompagne en coaching individuel et en coaching d'équipes, des hommes et des femmes dans le cadre de leur vie professionnelle et de leurs responsabilités managériales. Durant ces années, je n'ai cessé d'observer un phénomène qui gangrène chaque jour un peu plus le monde du travail ; celui de l'épuisement managérial.

Les médias parlent très régulièrement du burn-out au travail, c'est-à-dire de l'épuisement des personnes à travailler. Le burn-out n'est pas une maladie mentale, c'est un syndrome, un ensemble de modifications d'un sujet vis-à-vis de son rapport avec son travail. Mais si l'on regarde d'une façon plus proche les ressentis des gens et d'une manière plus claire les phénomènes observables, ce n'est pas tellement le travail en lui-même qui épuise, mais c'est le plus souvent la manière dont le travail est effectué et surtout la manière dont l'entreprise demande de le réaliser. En fait, plus précisément, ce qui épuise les personnes que j'ai rencontrées durant toutes ces années, c'est la façon de faire le travail selon les processus demandés par l'organisation et la manière dont le management essaye de les appliquer et de les faire respecter.



*L'épuisement est aujourd'hui plus dans le « comment » que dans le « quoi ».*

La façon de travailler épuise plus que le travail lui-même, ce qui, vous en conviendrez, est un paradoxe au regard des évolutions techniques et technologiques dont nous disposons aujourd'hui.

Dans les entreprises pour lesquelles j'interviens, qu'elles soient privées ou publiques, grandes ou petites, je rencontre des personnes très expertes dans leur métier et possédant de grandes compétences. Mais ces mêmes personnes, je les trouve très souvent dans un état d'épuisement physique et psychique, bien au-delà de ce que demande leur tâche ou leur mission.

Elles sont dans un état d'épuisement tellement fort et profond que le coaching est de plus en plus perçu par les bénéficiaires comme un espace et un temps de « déconnexion » et de « respiration », avant même d'être le moyen d'atteindre les objectifs du contrat de coaching.

Pour améliorer ses performances, l'entreprise a toujours cherché à améliorer l'organisation du travail. Différents modèles d'organisations se sont succédé au cours des temps, entraînant avec eux de nouvelles façons de manager les hommes et les équipes. Cette course en avant pour toujours plus de performance est devenue une course sans fin. Dans un monde dont la complexité avance plus vite que les systèmes d'organisation censés la gérer, le management ne fait que de tenter de s'adapter, plus ou moins bien, en complexifiant lui aussi les processus de travail.

Si le travail en lui-même, vu d'un regard objectif, semble disposer de moyens de plus en plus performants pour être exécuté, vu du regard subjectif de ceux qui travaillent, les choses apparaissent de façon bien différente. Vu du haut de la pyramide, le travail demandé et les processus nécessaires à sa réalisation, semblent tout à fait en adéquation pour que tout se passe au mieux. Mais plus on se rapproche vers le bas de la pyramide, là où la réalité touche le sol, plus apparaît un différentiel entre le travail demandé et le travail réellement effectué.

## **Un management qui s'épuise**

Pour faire fonctionner une entreprise il est nécessaire d'avoir ce que j'appelle un « squelette » qui va déterminer la structure générale de son organisation, et plus précisément le qui fait quoi, quand, où et comment. Ce squelette par son côté structurant permet de tenir debout, mais pas de vivre et d'avancer. À l'image d'un corps vivant, l'entreprise a besoin de muscles pour se mouvoir, agir et s'adapter. C'est précisément le rôle du management. Le management est donc, pour une part, lié au squelette, mais il est aussi une partie détachée de celui-ci, une partie essentielle à l'entreprise, puisque la partie vivante. Depuis

quelques années les entreprises ont développé un squelette organisationnel de plus en plus complexe, de plus en plus rigide et de plus en plus éloigné de la partie vivante qui en subit les conséquences.

Aujourd'hui, le management s'épuise à essayer de rendre efficace un type d'organisation du travail qui ne répond plus aux vrais besoins des entreprises actuelles et de ses acteurs. Les personnes managées sont épuisées d'obéir à des processus dont elles perçoivent très clairement qu'ils sont inadaptés et donc inefficaces.

Les managers, qui sont le plus souvent assimilés à une courroie de transmission, sont eux-mêmes épuisés à faire passer en force des directives incohérentes et incongruentes. Entre le marteau et l'enclume, ils sont épuisés par la résistance légitime de ceux qui reçoivent la pression finale.

Le type de management choisi par l'entreprise, étant construit sur le modèle d'organisation qu'elle souhaite, porte en lui les mêmes caractéristiques. Une organisation obsolète ne peut donner naissance qu'à un management obsolète, et un management obsolète ne peut provoquer qu'un épuisement des personnes à subir son obsolescence et à compenser son inefficacité.

## **Un management qui épuise**

Un management inadapté épuise non seulement les personnes managées, mais aussi, de façon moins visible mais tout aussi impactante, les managers eux-mêmes, et bien entendu par effet systémique, l'entreprise dans son ensemble.

Le management a toujours été construit comme un « moyen ». Nous parlons d'outils managériaux, et ces outils sont au service de l'organisation. Le management est un moyen permettant de gérer les personnes et les équipes afin qu'elles puissent travailler dans le cadre de l'organisation imposée par l'entreprise.

Il y a quelques années, dans un monde régi par le déterminisme, où chaque effet avait une cause bien identifiée, et par le réductionnisme où il était possible d'isoler les choses les unes des autres, le management pouvait sans trop de difficulté servir l'organisation et être un outil efficace de gestion de l'humain.

Mais de nos jours, le monde dans lequel nous évoluons au quotidien n'est plus le même. L'entreprise n'est plus réductible à un assemblage d'éléments indépendants les uns des autres. Les interdépendances multiples obligent une appréhension systémique de l'organisation. L'entreprise n'a plus la capacité à percevoir clairement l'ensemble des causes et des effets de ses propres décisions. Cette incertitude permanente et cet aveuglement conscient, obligent l'entreprise à un regard holistique sur son ECOSystème.

Compte tenu de ces aspects systémiques et holistiques du monde dans lequel l'entreprise doit évoluer, l'organisation dite « traditionnelle » n'est plus en capacité de traiter seule cette complexité. Dans ce monde que l'on nomme V.I.C.A. (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) le management doit pallier l'incapacité organisationnelle endémique en devenant lui-même une véritable création de valeur, une véritable ressource.



*Dans le monde actuel, le management ne doit plus être un moyen, il doit être une ressource !*

Quand une méthode est déficiente, elle épuise toutes les énergies impactées par ses dysfonctionnements. Par sa reconversion en ressource, donc nourrissant tel un aliment, le management peut devenir énergisant.

Et c'est ici que je souhaite alerter les entreprises et leurs dirigeants. Dans notre monde complexe le management ne doit plus être un moyen d'appliquer une organisation dogmatique décidée en haut lieu. Laisser volontairement le management au stade d'un simple moyen au service de l'organisation, c'est volontairement épuiser toutes les énergies indispensables à agir et à innover dans un monde V.I.C.A. Vouloir supprimer le management, comme certains le préconisent, parce qu'il ne fonctionne plus en tant qu'outil, serait tout aussi néfaste pour l'entreprise en la privant ainsi de la ressource d'énergie qu'il est capable de produire.

Par un management obsolète, l'entreprise s'épuise elle-même par un appauvrissement en son sein de plusieurs éléments nutritifs indispensables à sa performance et à sa pérennité.



## L'épuisement de la confiance

Un épuisement des plus notables et des plus pénalisants est l'épuisement de la confiance. « Dans votre travail en quoi ou en qui avez-vous confiance ? » Voilà une question que je pose assez régulièrement durant mes séances de coaching. Eh bien, je peux vous affirmer qu'une grande majorité des personnes n'a pas de réponse spontanée à me donner, et que le nombre de celles me déclarant ne plus avoir confiance en rien est loin d'être nul. Je ne vous parle pas de celles qui avouent même ne plus avoir confiance en elles-mêmes. Tout cela pour vous dire l'état de méfiance voire de défiance dans lequel les personnes travaillent actuellement.

La confiance c'est se baser volontairement sur des croyances ou des suppositions que les choses vont se dérouler comme on l'espère. La confiance peut se porter sur des événements à venir comme sur des actions ou des comportements d'autres personnes. La confiance possède une double caractéristique, selon que la personne donne sa confiance ou qu'elle la reçoit. Celle qui décide de faire confiance, se met consciemment en état de vulnérabilité, mais estimant par ailleurs que la valeur de l'autre est supérieure à sa prise de risque. Celle qui reçoit la confiance prend également conscience de l'estimation de sa propre valeur par autrui. Bien évidemment le manque de confiance agit de façon opposée. Dans ce cas celle qui ne fait pas confiance décide volontairement de sous-estimer la valeur de l'autre, et lui envoie implicitement le message négatif. Naturellement, celle qui ne reçoit pas la confiance de l'autre ne va pas agir et se comporter avec lui de la même façon. La confiance est une énergie que l'on donne à l'autre pour lui permettre d'avancer au mieux.



*Toute dynamique a besoin d'une énergie préalable à son mouvement.  
Tout individu a besoin de confiance avant d'agir.*

Par des processus de travail basés depuis des années sur le commandement et le contrôle, celui qui réalise la tâche et la mission n'est plus qu'un exécutant que l'on surveille, que l'on contrôle et bien entendu que l'on sanctionne le cas échéant.

La confiance accordée et lui permettant d'être autonome dans son travail est rarement donnée de façon inconditionnelle. Le droit à l'erreur étant si peu développé dans nos cultures d'entreprises, que la crainte et le stress générés par les enjeux épuisent toute forme de liberté et de

créativité. Il est temps de faire confiance, les autres chemins sont trop coûteux et trop épuisants.

J'entends régulièrement les personnes s'exprimer sur le manque de signes de reconnaissance dans leur travail. Et en même temps, ces mêmes personnes me confient ne pas attendre de leur hiérarchie systématiquement et à chacune de leurs actions des félicitations. La plupart du temps elles font ce qu'il y a à faire et ce qui fait partie de leurs compétences, avec une forme de conscience professionnelle qui n'exige pas un retour excessif de reconnaissance individuelle. Ce qu'elles souhaitent réellement ce sont des signes de reconnaissance quand ce qu'elles font, ou ont fait, sort du cadre habituel de leur tâche ou de ce qui est prévu dans l'organisation du travail. On voit ici très clairement le lien qui peut être fait entre signe de reconnaissance et confiance. La confiance que l'on reçoit est sans aucun doute le signe de reconnaissance le plus fort que l'on puisse recevoir, car c'est un signe qui précède l'action. Faire confiance à une personne c'est la reconnaître pour ce qu'elle est et non pour ce qu'elle fait. Le management s'est éloigné de ce signe de reconnaissance de la personne pour ne donner que le signe de reconnaissance de l'acte. Nous verrons dans le chapitre suivant combien cette dérive est issue des différentes méthodes de motivation mises en place en entreprise.

## **L'épuisement de la responsabilité**

Un autre épuisement majeur vient s'ajouter à l'épuisement de la confiance ; celui de la responsabilité. Le terme de « responsabilité » est perçu aujourd'hui dans l'entreprise par une majorité d'acteurs comme le fait d'avoir à rendre des comptes et d'être éventuellement sanctionné. Nous sommes là dans la culture du « reporting » qui demande régulièrement à chacun de prouver, pas après pas, qu'il est bien dans les clous de ce qui est demandé, voire exigé. Dans la continuité du manque de confiance accordée, celui qui ne fait qu'exécuter un travail ne devient pas responsable de son travail, mais de la bonne exécution de celui-ci, selon les directives de l'organisation. Cet épuisement de la responsabilité par un management désuet, fait que chacun s'attache plus à rendre des comptes sur l'exécution d'un travail que sur le travail bien fait. Là encore, nous pouvons affirmer que le management a fait passer le « comment » avant le « quoi », en contrôlant et en évaluant les personnes sur leur capacité à respecter le « comment » et non sur leur capacité à le construire eux-mêmes pour mieux répondre au « quoi ».



*Le désengagement des acteurs est intimement lié à la dérive de leurs responsabilités du travail à effectuer vers les procédures du travail à respecter.*

Voilà pourquoi de nombreuses personnes en entreprise ne souhaitent plus particulièrement avoir à assumer des responsabilités. Donner des responsabilités à une personne sans lui accorder de la confiance, c'est lui demander de gagner le 100 mètres tout en lui attachant un boulet au pied qu'on lui écrasera sur la tête s'il perd la course. Plus personne ne veut courir dans ces conditions. Et pourtant là encore, quelle formidable énergie se cache derrière la notion de responsabilité ! Cette dernière confère à l'acteur une appropriation et une fierté de son action qui va décupler son énergie à la réaliser. En épuisant la confiance, le management a également épuisé l'énergie puissante de la responsabilité.

## L'épuisement de la solidarité

Malgré les efforts durant ces dernières années de vouloir travailler de plus en plus en groupe transverse ou en équipe projet, il est remarquable d'observer que le travail collectif dans son ensemble est, au final, le plus souvent divisé en missions individuelles. Chacun redevenant seul « responsable » d'une part du travail collectif. Cette part individuelle du travail collectif est souvent vécue comme de l'individualisme plutôt que comme de l'individualité. Le management a toujours eu du mal avec la notion d'individualité, mettant indirectement les personnes d'un même collectif en position d'individualisme et de fait en position de compétition. Les luttes intestines pour sortir gagnant de la jungle créée par le management, conduisent chaque personne à se battre au quotidien pour sortir victorieuse d'une compétition qui n'a pas de sens. Le « chacun pour soi » demande un surplus d'énergie qui affaiblit le « chacun » et le « tous ».

Je constate que la multiplicité des appartenances d'un individu à des groupes projets, ou des équipes transverses a paradoxalement augmenté son individualisme. Chaque groupe, chaque équipe ne dispose pas du temps nécessaire à la construction de son unité et de son unité. L'esprit d'équipe n'a pas le temps de naître entre des personnes qui ne prennent pas le temps de le mettre au monde.

Je me souviens particulièrement d'un séminaire de cohésion que j'avais réalisé pour un comité de direction d'une direction régionale d'un grand groupe. À la fin du séminaire une personne s'est avancée

vers moi pour me dire qu'en cinq ans, c'était la première fois qu'elle avait pris conscience qu'elle appartenait à une équipe. En cinq années, le travail de ce comité de direction n'avait fait qu'appréhender individuellement les personnes par leurs fonctions et leurs responsabilités respectives. Le temps du séminaire avait permis un temps de pause nécessaire à cette prise de conscience que tous étaient dans un seul et même bateau.

Tant que cette prise de conscience d'appartenance à un collectif ne peut se faire, l'esprit d'entraide n'a aucune raison de se mettre en place. Tels des spectateurs dans une salle de cinéma, chacun regarde le même film et chacun ressort de la salle avec sa propre interprétation sans se soucier de la partager avec son voisin éphémère.



*L'entraide est une force phénoménale que les organisations perçoivent à tort comme une faiblesse.*

L'entraide ne fait malheureusement pas partie des leviers les plus activés par le management actuel. La solidarité est pourtant une réelle source d'énergie puissante et naturelle dont chacun pourrait être à la fois le fournisseur et le bénéficiaire. Le savoir travailler ensemble ainsi que le bien-être ensemble, passent par le savoir s'entraider à travailler ensemble. Le management de demain ne peut continuer de l'ignorer.

## L'épuisement de la vision

Si nous devons parler de l'épuisement le plus structurel du management actuel, ce serait bien celui de l'épuisement du sens au travail. Puisque le management actuel se contente de faire exécuter des processus organisationnels et de se focaliser sur le « comment », à quoi bon expliquer le « pourquoi » ? La vision, le sens ou le « pourquoi » sont des énergies extraordinaires pour l'engagement au travail. Mais étant de moins en moins présentes dans le management actuel, ces énergies puissantes se sont raréfiées puis épuisées. Le management par la vision n'existe quasiment plus, si ce n'est dans quelques grands discours venus des hautes sphères, mais trop souvent éloignés de la réalité du terrain. Dans l'enchevêtrement des procédures multiples et changeantes, les personnes ne savent plus pourquoi elles font ce qu'elles font et vers où cela mène leur entreprise et elles avec.



*Conduire dans le brouillard est épuisant et dangereux.*