

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 ».