

## 9 La fatigue de manager

### PLAN

- › La lassitude des managers
- › Surcharge, hyperactivité managériale et manque de prise de recul
- › Le délitement du collectif

Résistance des cadres, présentéisme ou *turnover* des plus jeunes, difficultés de recrutement des talents, absentéisme des aînés, etc. les échanges que nous avons avec des chefs d'entreprise et des managers commencent souvent par l'évocation de tels symptômes. Quelque chose ne tourne pas rond dans le monde de l'entreprise. Deux phénomènes semblent inquiéter plus particulièrement les dirigeants : la fatigue des cadres (Courpasson et Thoenig, 2008) et le délitement du collectif dans l'entreprise.

### La lassitude des managers

L'évolution de l'entreprise vers plus de flexibilité et de réactivité affecte aussi l'encadrement. Les cadres et managers semblent ne plus pouvoir concilier tous les paradoxes de l'entreprise :

- **Comment** faire pour gérer dégraissage des effectifs et responsabilité sociale des entreprises ?
- **Comment** assumer d'être un leader quand la stratégie est décidée de manière directive, sans que le management y ait participé ?
- **Comment** concilier mise sous tension des équipes et gestion du bien-être ?

Nous observons régulièrement des entreprises où les managers ont un nombre de missions à accomplir frôlant l'impossible. Nous pouvons comparer ce phénomène à celui d'un millefeuille ; les couches s'empilent jusqu'à devenir franchement indigestes ! En fait, les managers sont avant tout en surcharge et n'ont plus le temps ni l'énergie de gérer la complexité du monde du travail. Élément supplémentaire, ils ont le sentiment que face à l'adversité, la direction ne les aide pas. Au contraire ! La haute direction part nécessairement d'une vision théorique de l'activité de terrain. Elle ne peut dès lors s'approprier le travail informel produit par les managers de proximité pour réussir à gérer les contradictions. Or, s'il est facile de faire en sorte d'éliminer les paradoxes dans une vision théorique du travail, il est beaucoup plus difficile de faire disparaître ces paradoxes lorsque l'on est confronté au travail réel. C'est pourquoi il est essentiel de s'appuyer sur

les solutions trouvées sur le terrain. Ce sont ces solutions qui sont les plus réalistes par rapport au contexte local des managers. Quand cette remontée de l'activité réelle n'est pas faite, les décisions prises par la direction peuvent rajouter de la complexité dans le travail des managers. Nous assistons sans doute à une crise de légitimité des dirigeants, de par leur éloignement de plus en plus important des réalités du travail opérationnel.

En réaction se développent de véritables stratégies de rébellion face aux décisions de la haute direction. Ces réactions ne sont pas fondées sur un ressort idéologique. Elles visent plutôt à améliorer les conditions de travail des managers et surtout l'efficacité de l'activité quotidienne. Voici l'exemple d'un manager expérimenté qui nous décrit sa réaction face à l'annonce d'un nouveau changement :

« Je n'étais pas d'accord avec les nouvelles directives. J'ai essayé de négocier avec mon responsable. Il m'a dit que c'était comme ça. Que cela tombait d'en haut. Ils n'ont pas assez préparé les nouveaux changements. Cette fois-ci, je ne vais pas me laisser faire ! »

En fait, les managers se rebellent souvent parce qu'en période de changement, les aspects opérationnels ne sont pas suffisamment pris en compte. Ils sont confrontés à l'injonction d'obtenir des résultats face à des défis impossibles. Résultat, ils ne peuvent gérer le changement et en même temps gérer les effets de ce changement sur les collaborateurs. L'accumulation des tâches devient indigeste et, pour survivre, les managers doivent choisir entre réduire le suivi des directives de l'entreprise et réduire le suivi des collaborateurs. Comment se sentir confortable face à ce type de dilemme ?

## **Surcharge, hyperactivité managériale et manque de prise de recul**

L'une des manières de pouvoir faire face à des tâches accumulées et contradictoires est d'augmenter son implication quantitative (temps passé à travailler) et qualitative (implication subjective). Ce phénomène met les managers en surcharge et favorise l'hyperactivité. Une telle situation conduit le manager à faire la chasse aux temps improductifs, ce qui conduit progressivement à un appauvrissement de la pensée et de l'activité managériale. L'hyperactivité devient un calmant à l'angoisse, permettant d'intégrer la gestion des paradoxes. Les managers deviennent dès lors incapables de pouvoir prendre le recul suffisant pour accompagner convenablement leurs collaborateurs, notamment en période de changement. Voici ce que nous décrivaient plusieurs managers au siège d'une grande entreprise :

- « Si l'on veut travailler tranquillement, on doit arriver tôt le matin. J'ai essayé de m'organiser autrement, mais c'est impossible car en pleine journée les réunions et les mails incessants m'empêchent de maîtriser mon emploi du temps. »

- « J'ai des impératifs qui s'accroissent, je n'ai pas décroché le nez depuis deux semaines. »
- « J'ai trente entretiens annuels d'évaluation à faire, ce qui est écrasant. Je conviens également que je ne suis pas assez présent dans l'entreprise. »

## Le délitement du collectif

Pour faire face aux nouveaux modes d'organisation, l'efficacité collective et la coordination des énergies deviennent un facteur central pour la compétitivité des entreprises. Or, les dirigeants et DRH évoquent fréquemment la difficulté à fédérer les collaborateurs. Le collectif a pour fonction de nourrir la contribution de chacun par celle des autres (principe de fertilisation croisée).

### Collaboration versus coopération (Zaibet, 2006)

Collaborer, c'est travailler ensemble à une œuvre commune, c'est-à-dire à produire un objet à partir des contributions personnelles dans l'action. Coopérer, c'est opérer conjointement à partir d'une répartition du travail.

L'hypothèse la plus importante relative au travail collaboratif est que chaque acteur doit avoir des activités orientées vers les autres (attention, reformulation, négociation) pour contribuer à un résultat collectif.

**Le collectif se construit sur l'association des individualités et non sur l'intégration de chacun dans une norme.** La réalisation d'un collectif efficace suppose la mise en place d'un désir de collaboration, c'est-à-dire le développement de liens de *confiance* unissant les collaborateurs. La confiance se définit comme une espérance ferme envers une personne ou un objet (ici, l'entreprise). Il est difficile d'instaurer la confiance lorsque l'entreprise favorise l'incertitude. Comment la susciter lorsque les managers sont trop occupés pour faire du management ? Car c'est eux qui vont par leurs actions quotidiennes faire en sorte que l'équipe puisse exister et se faire confiance. Ils devront, par exemple, développer des objectifs communs, réduire les inquiétudes, faire évoluer les comportements et réguler les conflits. **La structuration du collectif repose sur la qualité de l'accompagnement managérial.**

De plus, le collectif nécessite que les collaborateurs puissent s'appuyer sur une éthique commune, c'est-à-dire des valeurs partagées. Le manager devient autant un spécialiste de l'accompagnement des comportements qu'un déontologue garant d'une éthique collective. Pourtant, bien souvent, les managers n'ont pas l'opportunité de participer à la stratégie de l'entreprise et, même quand c'est le cas, n'ont pas le temps de se l'approprier. Ils se considèrent de plus en plus comme des salariés comme les autres et, de

ce fait, n'ont plus forcément la volonté de faire adhérer les collaborateurs à l'entreprise (Dupuy, 2005). Ce phénomène, relativement rare dans l'ère industrielle, favorise la mise en place de résistances collectives auxquelles participent les managers<sup>1</sup>. Résultat, **le collectif de travail se construit de plus en plus contre l'entreprise.**

La lassitude de manager et le délitement du collectif nécessitent de repenser l'entreprise pour construire de nouvelles pratiques professionnelles plus efficaces. Ces phénomènes expliquent les difficultés des entreprises à développer l'entreprise en santé.

- **Comment** réduire la surcharge lorsqu'il n'y a pas de prise de recul chez les managers ?
- **Comment** coordonner l'autonomie sans collectif ?
- **Comment** développer des pratiques de reconnaissance lorsque le management est las et les salariés en colère ?
- **Qui** se préoccupe d'affronter les comportements toxiques et de réduire l'isolement social dans une entreprise sans collectif, avec un management désengagé, voire en rébellion ?

### *Pause réflexive*

#### **À l'intention des managers et des collaborateurs :**

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Comment vivez-vous votre travail de manager ou votre position de managé ? Le management est-il dans votre entreprise un métier à risque ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise pour soutenir les managers et les aider à prendre du recul ? Que faudrait-il faire évoluer pour améliorer les choses ?

### **Références**

- Amossé, T. (2004). Mythes et réalités de la syndicalisation en France. *Premières Synthèses*, octobre 2004, 44.2.
- Courpasson, D., & Thoenig, J. C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Paris: Vuibert.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*. Paris: Le Seuil, « La République des idées ».
- Zaibet, O. (2006). *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective*. Congrès de l'AIMS.
- Lefebvre, B. (2011). Diriger, un métier de tout repos ? *La Tribune*, 30 août 2011.

---

1. Qui sait aujourd'hui que le taux de syndicalisation des cadres est plus important que celui des ouvriers ? (Amossé, 2004).