



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## L'épuisement professionnel n'est pas une fatalité

Les situations d'échecs et d'épuisement individuels se multiplient. C'est certes le résultat d'une pression croissante. Mais il existe des solutions pour y remédier.

Un certain fatalisme commence à s'imposer: il semble évident que, face à la pression, de plus en plus de gens ne pourront pas suivre et vivront un épuisement professionnel. Le sujet n'est plus tabou. Les individus eux-mêmes sont convaincus du côté inévitable de la situation, eux qui de plus en plus, même aux plus hauts niveaux, aspirent à une retraite précoce, alors que tout parle pour un prolongement de l'activité professionnelle. Une tendance qui nous mène droit dans le mur. Voici nos constats. Constat no 1: Les individus sont de mieux en mieux formés. Pourtant, leur employabilité est en baisse. Ils se montrent de moins en moins prêts à prendre leur avenir en main, ont envie de réussir plus vite et ont plus peur de perdre leur emploi. Il en résulte une sorte de fuite en avant, avec un malaise croissant qu'ils peinent à exprimer. Ils ont aussi de la difficulté à envisager un changement, à savoir où sont leurs propres motivations et talents. En subissant les événements, leur mal-être et leur exposition à un épuisement augmentent. Constat no 2: Depuis plus de 20 ans, les organisations sont centrées sur la mise en œuvre de processus et de systèmes d'information performants, pour gagner en productivité. Il en résulte le plus souvent une vision très «tayloriste» des activités, qui ne convient guère à des individus qui ont soif de sens et d'autonomie – particulièrement mais pas seulement parmi les jeunes générations. Les business schools n'apprennent pas suffisamment aux managers à développer des formes d'organisation

qui seraient à la fois performantes et soucieuses de la valorisation des talents et motivations des individus. Parce que cela créerait un niveau de complexité dont on a peur et qu'il est plus simple de penser que c'est aux individus à s'adapter. Constat no 3: Les problèmes liés à l'absentéisme, à la santé, à la démotivation des collaborateurs se multiplient. L'épuisement professionnel guette à tous les niveaux de la hiérarchie et fait peur. Les médecins prescrivent de plus en plus des congés prolongés pour récupérer. L'assurance invalidité constate irrémédiablement une hausse des cas de nature psychologique. Face à un désengagement croissant, le management tend à mettre encore plus de pression sur les collaborateurs, renforçant donc du même coup les constats no 1 et 2 ci-dessus. Constat no 4: Entreprises et consultants font de ce sujet un thème prioritaire d'action. On passe de plus en plus de temps dans les entreprises à faire face à des dysfonctionnements, à résoudre des conflits, à gérer des situations de mobbing, à aborder les conséquences de la faible performance, à traiter les situations d'épuisement et les tentatives de retour à l'emploi, à faire de la détection précoce. L'énergie consacrée à remédier aux problèmes prend des proportions considérables et augmente la pression mise sur ceux qui fournissent la performance. Ces constats sont évidemment à nuancer. Mais les interventions que nous réalisons nous y confrontent quotidiennement. Si l'on ne pense pas hors de ce

cadre, toutes les solutions proposées ne seront que de simples palliatifs à une tendance inévitable. Il s'agit donc de «prendre le problème par un autre bout». Les solutions que nous préconisons sont à la fois très simples mais impliquantes. Elles visent à contribuer à l'augmentation de l'agilité des acteurs du système, en agissant sur trois axes:

- Le premier consiste à rendre l'individu responsable de son employabilité, de son bien-être, de sa performance, au travers de solutions novatrices et stimulantes<sup>1</sup>.
  - Le deuxième, c'est d'explorer des modèles organisationnels souples, mettant le client et l'individu au centre des préoccupations, par exemple en transformant des systèmes contraignants en relations de partenariat stimulantes.
  - Le troisième, c'est de faire évoluer les schémas et modèles de management vers un véritable leadership, source d'énergie, de dynamisation et de pilotage de systèmes évolutifs<sup>2</sup>.
- Il faut pour cela faire évoluer des schémas comportementaux et intellectuels bien ancrés, mais la pratique montre que c'est à la fois stimulant et plus facile qu'il n'y paraît. ■

(1) [www.career4life.net](http://www.career4life.net). (2) p.ex. [www.equites.ch](http://www.equites.ch)

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.