

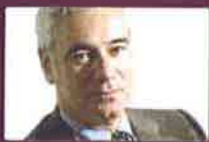
# EXEL

L'ESPRIT POSITIF DES MANAGERS MODERNES

#35  
Décembre 2006  
Chf 7,00



LA NUIT DE L'HORLOGERIE



ERICK ROUX



CATHERINE LÉOPOLD-METZGER



AILLEURS

- ÉVÈNEMENT LA NUIT DE L'HORLOGERIE 2006 >>> 08
- HORLOGERIE LE GRAND PRIX DU PUBLIC 2006 >>> 10
- MANAGEMENT LA QUÊTE DU TEAM PARFAIT >>> 26
- COACHING LE MANAGEMENT ANTI BURN-OUT >>> 38
- RECHERCHE LE NEC PLUS ULTRA: DESIGNER SON BRUIT >>> 48
- SANTÉ L'APPARENCE CHEZ LES HOMMES >>> 60

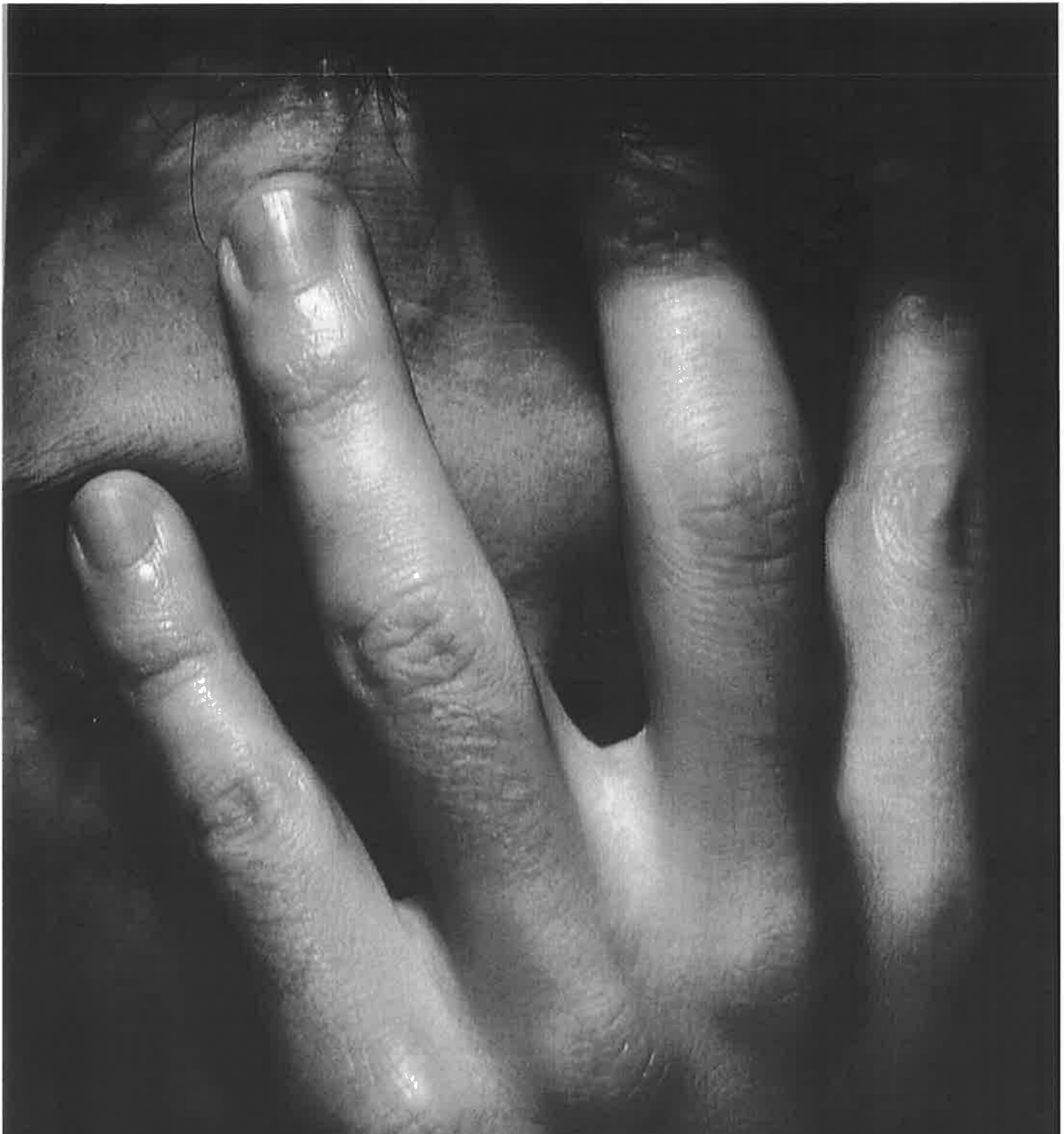


# LE MANAGEMENT ANTI BURN-OUT

**Des coûts directs et indirects astronomiques dus aux burn-out pèsent sur les organisations qui sollicitent leurs équipes pour gagner des défis aussi divers que respectables. Le burn-out n'est pas une fatalité, déployez un management anti burn-out!**

Alain Mourir

»»



«Les états de burn-out sont des somatisations plus ou moins complexes. Elles guident inexorablement l'individu peu lucide ou victime de limites vers une porte de sortie parfois bien regrettable pour tous»

### Le long chemin avant la possible dépression...

Qui ne s'est pas déjà senti ... de manière chronique ... Les états de burn-out sont des somatisations plus ou moins complexes. Elles guident inexorablement l'individu peu lucide ou victime de limites vers une porte de sortie parfois bien regrettable pour tous. Le coût humain, social, économique et éthique est majeur. Une société qui se dit développée devrait se passer de ce genre de laxisme et investir rapidement des moyens de prévention de ce genre de ruptures inutiles tant pour l'économie que pour la société.

### Les causes des mécanismes de burn-out

Les thèmes proposés ne sont malheureusement, et de loin, une liste exhaustive des causes de burn-out.

L'absence de marge de manœuvre pour l'individu qui doit répondre systématiquement «pour hier», Le non droit à l'erreur, ou le sentiment de ne pas avoir de choix. La non reconnaissance de soi, d'abord, celle de ses partenaires professionnels ensuite. L'épuisement face aux efforts sans valeurs ajoutées, une accumulation d'énergie engagée sur des actions «inutiles» ou chroniquement reconnues comme telles. Les incohérences de l'organisation, ses mouvements et vagues politiques dont les codes sont jalousement gardés pour une minorité d'initiés. La peur d'échouer, l'absence d'alliés pour parler de ses craintes. Le peu de réponses «ressources humaines» concrètes. Plus basiquement l'oubli pur et simple des compétences requises pour fonctionner selon les exigences posées par les marchés, le top management ou la concurrence.

Nous avons nous-même mesuré sur le marché national le tabou monumental au sujet de la prévention de la santé des managers. Notre tentative de prestations SantéDirigeant<sup>SM</sup> en 2001 s'est heurtée à des peurs et des résistances très fortes des entreprises. Dans d'autres pays et continents, les profits accumulés grâce à la prévention sont une réalité tangible. Ces organisations ont investi sur l'équilibre psychologique, corporel et physiologique de leurs cadres. On attendra probablement encore une dizaine d'années pour copier intelligemment ce qui fonctionne?

Inutile de vous convaincre des montants pharaoniques accumulés entre l'inefficacité, les automédications à risque, la désolidarisation sociale de l'individu, ses reports comportementaux dans l'organisation et vis-à-vis des clients, etc.



### Qu'est ce qu'un management anti-burn-out?

Le management peu influencer de manière significative les mécanismes de stress qui engendrent des somatisations telles que décrites plus haut. L'intention: casser les chaînes des causes négatives. Trois axes managériaux peuvent être développés.

**Le premier: donner du Sens.** Nos observations démontrent que la plupart du temps, les managers cherchent à influencer ce que »

les collaborateurs font, plus que d'influencer les effets de leurs actions. Cette compétence managériale, garante des finalités, laisse plus de choix en termes de manières de faire et profite donc à un plus grand nombre d'acteurs. Le management par le Sens implique de faire référence aux Valeurs d'entreprise et aux Missions des fonctions pour positionner ses exigences. Le manager sera ensuite invité à faire confiance aux choix opérationnels de son collaborateur, le plus dur pour lui étant trop souvent d'accepter la manière de faire différente de la sienne... La liberté d'action ainsi canalisées par un Sens explicite permet à l'individu de s'exprimer beaucoup plus largement (talents, personnalité, apprentissages). L'autre avantage est que face à un Sens, l'individu est en mesure d'ajuster lui-même ses stratégies pour y contribuer.

**Le deuxième axe** est de **responsabiliser** (pas culpabiliser, pas surcharger). Fixer des objectifs de compétences, impliquer réellement le collaborateur dans la définition de ses activités permet d'observer son niveau de compréhension de ce qui est demandé. Libre de ses définitions de performances et d'activités, il traduira ses talents, d'une part, et d'autre part sa créativité. Cette créativité, jamais gratuite, n'est que le miroir de ses stratégies de succès (ref. typologies de C.G. Jung et modélisation des stratégies, Keyman™ & Action Type®). Ce périmètre définit par le collaborateur le positionne comme acteur responsable qu'il sera facile d'aider en case de besoin. En effet, les informations disponibles permettront de cibler précisément comment ou à quelle étape de son processus il choisit d'être soutenu.

**Le troisième axe: identifier et reconnaître les incohérences, les incompétences.** Nous observons que dans la grande majorité des cas, les habitudes organisationnelles ou culturelles rigidifient les systèmes et les organisations. Lorsque cultiver l'ego est une fin en soi plutôt qu'une ressource, on identifie également des stratégies de protection de soi inutiles et non productives puisqu'elles tendent à neutraliser la mise en évidence de limites. La vulnérabilité est le passage obligé du progrès. Savoir reconnaître une limite, c'est être en mesure de la déplacer. L'humilité et la vision sont deux critères clés pour s'adapter de manière crédible. Il restera au management à bien comprendre comment il veut s'y prendre pour oser et décider un changement.

Du côté des collaborateurs, s'accorder la possibilité de «montrer» leur limite de compétence ne sera viable que si les «réponses» aux besoins de compétences sont pertinents, tant

sur la forme que sur le fond.

#### **Un plan d'action et un outil**

En synthèse, quel plan d'action va rendre ce management anti burn-out durable?

- »» Une clarification des Valeurs et des missions d'entreprise.
- »» Une validation de la cohérence avec les stratégies et les visions (balance score card).
- »» Définition simple des fonctions par le management (missions, objectifs de compétences et tâches clés de sécurisation).
- »» Implication des collaborateurs dans leurs propres définitions intuitives d'indicateurs de performances et activités spécifiques.
- »» Auto-évaluations régulières de ses propres indicateurs accompagnées d'évaluations par le supérieur, pour terminer par une validation commune de la perception de la situation.
- »» Adaptations éventuelles indicateurs, voir des objectifs de compétences.
- »» Cibler une mesure de progrès simple et à forts retours sur investissements. Le manager orientera son collaborateur sur les indicateurs sensibles pour la prochaine période.
- »» Mesurer les impacts successifs des mesures de progrès sur l'organisation. Orienter les efforts de manière anticipative.
- »» Procéder sur la durée pour faire croître les compétences managériales et professionnelle de manière progressives.

Pour gérer facilement le processus collaboratif des performances, un outil de gestion est nécessaire. Il doit pouvoir gérer la gestion des données collaboratives, la transformation d'indicateur intuitifs en graphiques pour faciliter un pilotage des performances sans mesures chiffrées précises.

Plusieurs déploiements de ce type sont en cours et démontrent les gains multiples, notamment liés aux préventions de burn-out, <<<

Etabli par Alain Mounir/CDO Consulting  
[www.votrekeyman.com](http://www.votrekeyman.com)

#### **CDO Consulting SARL Suisse**

**Suisse – Siège social**

Tél. +41 (0)21 925 30 80 Télécopie +41 (0)21 925 30 89

48, Avenue du Simplon

Case postale 202

1800 Vevey

[vevey@votrekeyman.com](mailto:vevey@votrekeyman.com)

#### **Etablissement – France**

Tél. +33 (0)1 42 36 90 61 Télécopie +33 (0)1 40 13 08 46

15, rue du Louvre

Bâtiment 1, Case N° 1

75041 Paris Cedex 01

[paris@votrekeyman.com](mailto:paris@votrekeyman.com)