

EMPLOI-CARRIÈRE

Management et dépendances

Par **PIERRE CHABUT** (EAP 79)

Permettre à des managers de gagner en liberté et en autonomie, donc en lucidité et en épanouissement. Tel est l'objectif de Pierre Chabut, coach, qui nous en dit plus sur ce nouveau concept qu'est l'addiction.

On connaissait Culture et dépendance, Cuisine et dépendances, je vous propose ici de nous attacher, si je puis dire, à décrypter Management et dépendances. Dès que l'on entend le mot dépendance, viennent immédiatement à l'esprit les dépendances "majeures" : drogue, alcool, tabac, jeu. Mais au-delà de ces dépendances "médiatiques" et médiatisées - les "Big Four", se dessinent des comportements moins clairement identifiés comme addictifs, qui ont néanmoins des effets aliénants au quotidien : achat compulsif, dépendance à la dernière nouveauté (techno, mode), footing intensif, addiction aux médicaments, dépendances affectives... Bien plus, dans l'environnement professionnel, ces comportements se déclinent d'une manière encore plus subtile, et les symptômes peuvent être plus discrets : hypersensibilité à l'opinion du chef, hyperactivité



ou "travaillomanie", accros du mail ou sms, agendas surbookés, dépendance à une culture d'entreprise ou à une "communauté" (ingénieur, consultant,...), entre autres.

Bonnes et mauvaises dépendances
Certes toutes ces dépendances ne sont pas à mettre au même niveau.

Certaines dépendances ont des effets plus dévastateurs que d'autres, et, de que pour le cholestérol, il y a de bonnes et de mauvaises dépendances. On est

par exemple dépendant du système d'information de l'entreprise, et personne ne songe à s'en plaindre (sauf bien entendu lorsqu'il y a une panne). Mais que dire lorsque les communications interpersonnelles et professionnelles ne se font plus qu'exclusivement via e-mail? Ou par "espaces de travail collaboratifs" ?

Aline C. a pris en main depuis un an une équipe auprès de laquelle elle a du mal à s'imposer. Elle trouve ses collaborateurs peu motivés et manquant singulièrement d'initiative ; son assistante a du mal à s'adapter à ses méthodes de travail et reconnaît peu son autorité.

En travaillant sur son style de management, nous avons identifié une tendance certaine au "Workaholism", qui la faisait passer pour un "robot impossible à suivre". Grâce à notre travail, elle a pu "humaniser" son comportement, laisser filtrer plus d'émotionnel dans ses relations professionnelles, ce qui a eu pour effet de ressouder son équipe, de gagner en efficacité et en qualité d'ambiance de travail. Aline C a également pu dégager du temps et prendre du recul pour s'atteler à un chantier important : la gestion de sa carrière et le développement de son réseau.

Jean-Marc L. est cadre dirigeant dans une grande administration française. Il est en conflit permanent avec sa hiérarchie qui le considère comme brillant, mais "incontrôlable". Son anticonformisme pose problème dans ses relations professionnelles. En particulier, il refuse systématiquement les propositions de changement de poste qui lui sont proposées régulièrement car il ne veut pas d'un poste temporaire qu'il trouve sans intérêt, même si celui-ci peut constituer un tremplin pour sa carrière. Après avoir identifié sa contre-dépendance vis-à-vis d'une autorité, il a pu commencer à travailler sur ses propres motivations et ambitions de carrière, trouver un nouvel équilibre dans son environnement professionnel. Il a su accepter des nominations qui lui ont permis de trouver une nouvelle dimension, et ce à la plus grande satisfaction de sa hiérarchie.

Chaque système, chaque culture d'entreprise, chaque type de management génère son lot de "carottes" et de "casseroles". Reprenons l'exemple de l'hypersensibilité à l'opinion du chef. Elle peut constituer un fort levier de performance, mais elle peut également être la source d'indécision, de faible esprit critique, voire de déresponsabilisation. Bien plus, la dépendance est un phénomène évolutif. Un comportement qui fait du bien dans un premier temps, devient de plus en plus répétitif pour une aide de plus en plus aléatoire ; c'est l'accoutumance. Et l'accoutumance en terme de management, c'est la fin de la compétitivité ; c'est vrai pour le marketing, la communication, les finances, les ressources humaines,...

Les entreprises cherchent à éviter cette sclérose en faisant tourner les effectifs, ou en faisant appel à des consultants. Identifier les signes de dépendances permet de faire le tri entre les "bonnes" et les "mauvaises". Le but n'est pas de définir une frontière entre normalité et pathologie, mais d'identifier celles qui, sous une apparence de bien-être, cachent en réalité une sérieuse dose d'inconfort et empêchent les managers de s'épanouir et d'être plus performants.

Être acteur de son histoire

L'inventaire des dépendances est riche d'enseignements à la fois sur le comportement individuel (comment se manifeste cette dépendance), sur les relations avec l'environnement (comment cette dépendance influe sur la manière d'interagir), et sur l'environnement lui-même (à qui profite la dépendance).

Gagner en autonomie, c'est conjuguer prise de conscience et mise en œuvre d'un programme d'action.

C'est un chemin qu'il est très difficile de faire seul : manque de recul, de lucidité, peur de sensations différentes, perte de repères... Le coach est là non seulement pour accompagner les changements et les deuils inévitables qui en découlent. Mais il permet aussi d'accéder à un nouveau mode de pensée et de comportement. Il permet de sortir des scénarios répétitifs et de la spirale "Plus de la même chose = plus du même résultat", et de gagner en lucidité et en épanouissement. Eric Berne, l'initiateur de l'Analyse transactionnelle, définit l'autonomie « par la libération ou le recouvrement de trois facultés : la conscience, la spontanéité, l'intimité ». En somme la faculté de ne pas subir son histoire mais d'en être l'acteur principal. N'est-ce pas une excellente définition du bon manager? ●