

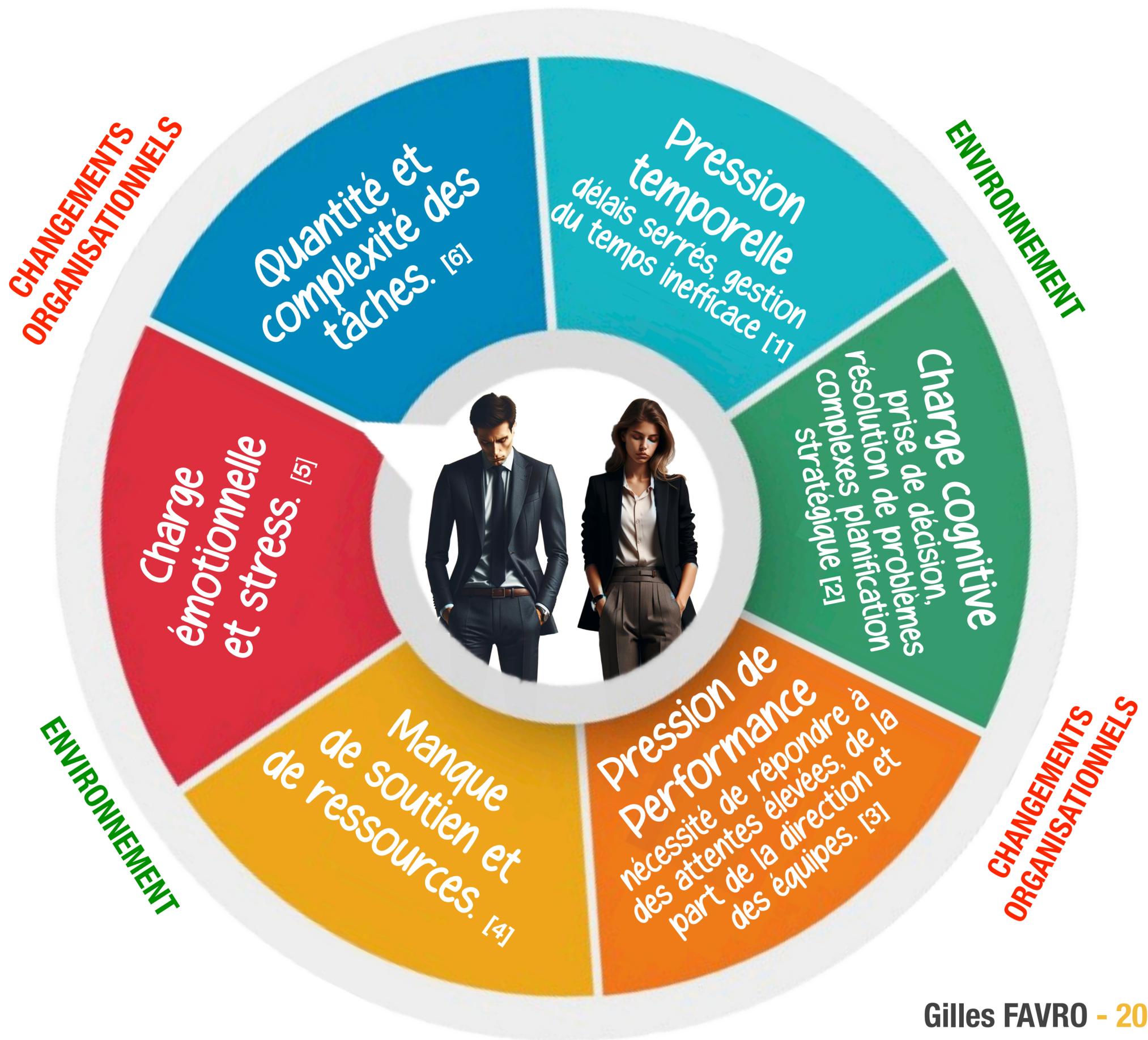
JUSQU'ICI TOUT VA BIEN !

La grande **fatigue** des **managers** :
causes, conséquences et solutions.



LES HEROS SONT FATIGUES !

Charge de travail - temps contraint - ressources limitées...



COMMENT LES MANAGERS SONT EMPECHES DE BIEN FAIRE ?



AUTONOMIE vs. CONFORMITE : demander aux managers d'être innovants et autonomes, tout en exigeant qu'ils adhèrent strictement aux procédures et aux politiques internes [7]

PLANIFICATION vs. REACTIVITE : tension entre la nécessité de suivre un plan et celle de s'adapter de manière flexible aux événements. [8]

COLLABORATION vs. COMPETITION : promouvoir la collaboration et instituer des systèmes de récompense qui encouragent la compétition interne. [9]

CENTRALISATION vs. DECENTRALISATION : prôner la décentralisation pour être plus réactif et proche du terrain, et dans le même temps, maintenir des structures de prise de décision centralisées. [10]

DETAIL vs. VUE D'ENSEMBLE : s'occuper des détails quotidiens tout en conservant une vue d'ensemble des objectifs et de la stratégie de l'organisation. [11]

TRAVAIL EN EQUIPE vs. TRAVAIL INDIVIDUEL : manager implique à la fois de collaborer et d'agir de manière autonome.

QUELLES SONT LES CONSEQUENCES DE LA COLLISION DES CHANGEMENTS ?

CHANGEMENTS FRÉQUENTS

- impact sur la culture d'entreprise,
- perturbation des opérations,
- confusion et manque de clarté,
- fatigue et résistance.

CHANGEMENTS RATÉS

- perte de confiance et de crédibilité,
- diminution engagement et motivation
- ressources gaspillées,
- réticence à l'innovation future.

CHANGEMENTS SOUDAINS ET/OU NON PLANIFIÉS

- réaction d'urgence et stress accru,
- mauvaise adaptation et préparation,
- résistance et confusion,
- Impacts sur la performance.



QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE L'ÉCART ENTRE TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL REEL ?

CHARGE COGNITIVE :

Surcharge cognitive et émotionnelle, menant au stress et potentiellement au burnout.



BAISSE DE LA PERFORMANCE :

Inefficacités et perturbations dans les processus, erreurs et problèmes de qualité.



PROBLÈMES DE COMMUNICATION :

Malentendus, confusion et conflits interpersonnels dus à un manque de clarté.



PERTE DE CRÉDIBILITÉ :

Perte de confiance des employés, diminution de la crédibilité de la direction.



PRISE DE DÉCISION ERRONÉE :

Décisions prises sur la base de politiques ne reflétant pas la réalité du travail.



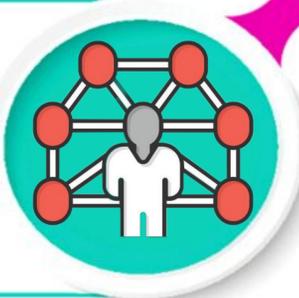
CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ :

Effets négatifs sur la santé mentale et physique. Risque d'épuisement professionnel.



IMPACTS SUR L'ORGANISATION :

Démotivation et désengagement, renforcement de la résistance au changement.



ET SI L'ENTREPRISE RECONNAISSAIT L'INTELLIGENCE DU TERRAIN ?

SIMPLIFICATION : Réduire la complexité des structures organisationnelles pour faciliter la communication et la prise de décision.

RAPPROCHEMENT DU TERRAIN : Encourager les managers à se rapprocher des réalités opérationnelles pour prendre des décisions stratégiques qui reflètent les défis et les réalités du terrain.

DELEGATION ET AUTONOMIE : Accorder plus d'autonomie aux employés et aux managers, en les responsabilisant davantage sur les résultats plutôt que sur les processus.

CULTURE : Développer une culture organisationnelle qui favorise la collaboration, l'ouverture et l'adaptation au changement.

PARTAGE DES CONNAISSANCES : Promouvoir une communication ouverte et transparente à tous les niveaux de l'organisation. Partager les retours d'expérience et l'intelligence du terrain.

EVALUATION : Utiliser un ensemble équilibré d'indicateurs, combinant des mesures quantitatives et qualitatives pour évaluer la performance.

LE MODELE EXIGENCES-RESSOURCES

Ce modèle permet une étude simultanée des EXIGENCES et des RESSOURCES de travail. Il peut s'appliquer à de très nombreuses situations de travail, et permet notamment d'identifier les facteurs de travail qui contribuent à :

- PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL,
- FAVORISER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL,
- AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.

Adapté de Bakker & Demerouti, 2007 [12]

DEMANDES DE TRAVAIL :

- Charge de travail.
- Complexité des tâches.
- Pression temporelle.
- Exigences émotionnelles.
- Conflits de rôle.
- Insécurité de l'emploi.
- Demandes organisationnelles.
- Environnement de travail.

RESSOURCES DU TRAVAIL :

- Physiques :** équipements, technologie, matériaux...
- Psychologiques :** appréciation, reconnaissance, feed-back...
- Organisationnelles :** culture, autonomie, communication, sécurité de l'emploi, opportunités de carrière...
- Relationnelles :** lien social, soutien, travail collaboratif...

RESSOURCES PERSONNELLES

- Auto-efficacité.
- Résilience.
- Optimisme.
- Estime de soi.
- Engagement personnel.
- Compétences sociales.
- Flexibilité cognitive.

ENGAGEMENT AU TRAVAIL :

- Niveau d'énergie.
- Volonté de s'investir.
- Persistance face aux difficultés.
- Résilience.
- Implication.
- Fierté, défi.
- Concentration.

PERFORMANCE AU TRAVAIL :

- Individuelle :** efficacité et efficience dans l'exécution des tâches.
- D'équipe :** manière dont les équipes fonctionnent ensemble pour atteindre des objectifs communs.
- Organisationnelle :** réussite globale de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Gilles FAVRO - 2023

QUELLES SOLUTIONS DISPONIBLES ?

CLARIFIER LES ROLES : Assurer une communication claire et précise sur les objectifs, les rôles et les attentes.

AUTONOMISER LES EQUIPES : Déléguer davantage de responsabilités aux équipes, en leur donnant l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions opérationnelles.

GESTION REALISTE DES ATTENTES : Établir des objectifs réalistes et atteignables pour les managers, en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes opérationnelles.

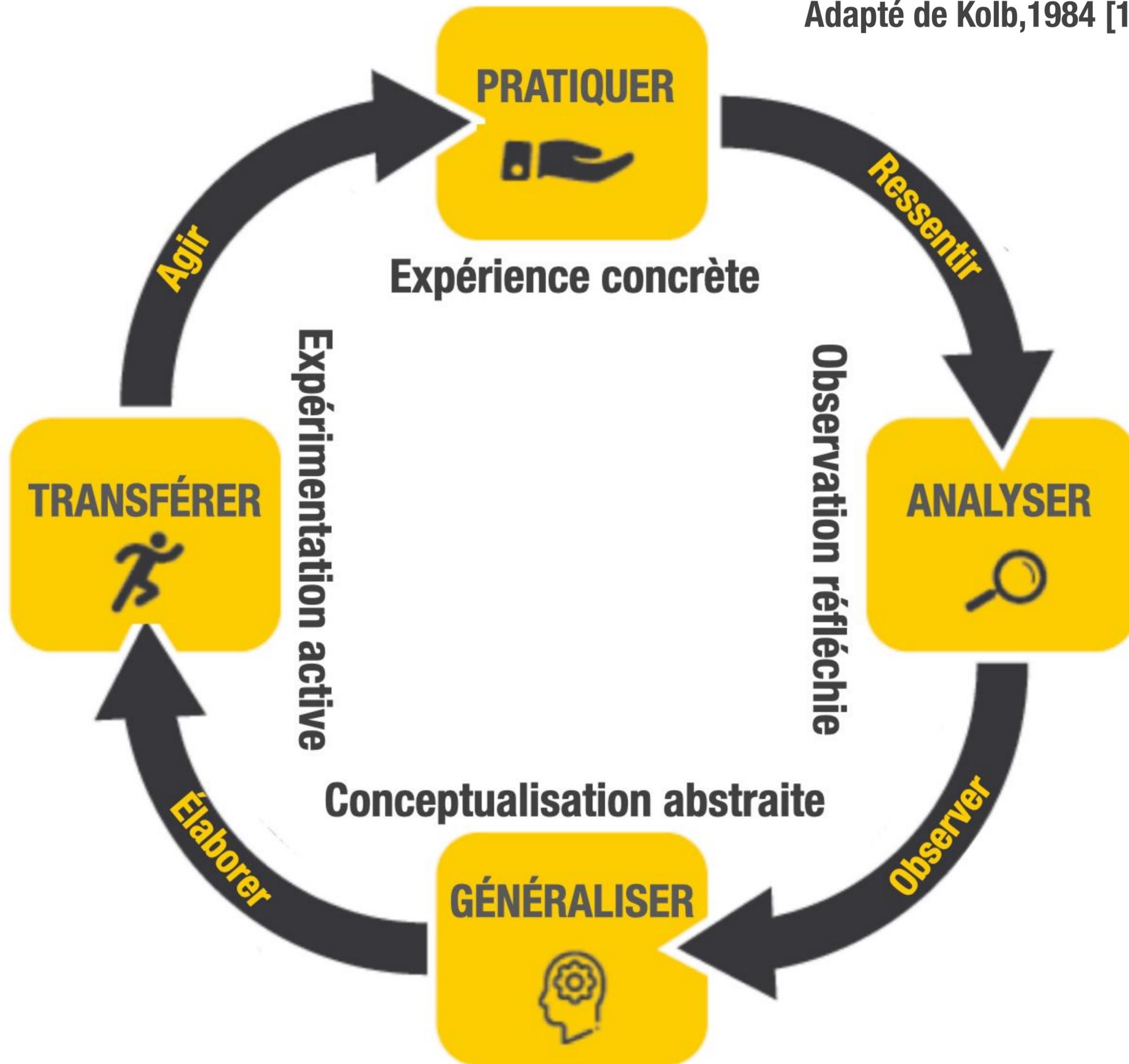
APPRENDRE A GERER LES CONTRADICTIONS : Être ouvert à différentes perspectives et être prêt à changer d'avis ou d'approche lorsque les circonstances l'exigent.

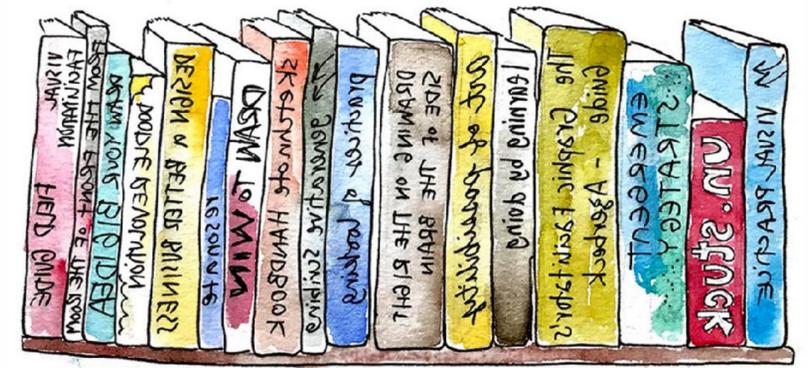
APPRENDRE A REGULER LE STRESS : Acquérir des outils pratiques pour renforcer la capacité à gérer les situations stressantes.

RECONNAÎTRE ET PREVENIR LA FATIGUE AU TRAVAIL : Symptômes physiques et émotionnels, baisse de productivité, désengagement, changements d'humeur...

APPRENDRE PAR L'EXPERIENCE

Adapté de Kolb, 1984 [13]





Références :

- [1] Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). *A review of the time management literature*. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- [2] Kahneman, D., (2016) *Système 1 / Système 2. Les deux vitesses de la pensée*. Flammarion
- [3] Griffin, M.A., Neal, A., Parker, S. (2007) *The Effects of Performance Pressure on Stress and Cognitive Function*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- [4] Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- [5] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- [6] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- [7] [10] Dupuy, F. (2013). *Lost in management*. Points
- [8] [11] Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* Hungry Minds
- [9] Alter, N., (2010) *Donner et prendre : La coopération en entreprise*, La Découverte.
- [12] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [13] Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



Praticien, chercheur, auteur, conférencier.

Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez moi sur  et n'hésitez pas à me suivre ou m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .