

Travailler, malgré les messages paradoxaux

PRESSION Etre méticuleux mais aller très vite, s'investir sans compter tout en mettant des limites... Nos quotidiens professionnels regorgent d'injonctions contradictoires. Eclairage et pistes de solutions

JULIE EIGENMANN

«Ne te stresse pas, mais rends ce rapport avant ce soir.» «Préserve-toi du burn-out, mais travaillez à deux plutôt qu'à trois.» «Sois disponible pour l'équipe, mais avance au maximum sur ce dossier» : Ces injonctions, paradoxales, sont quotidiennes dans le monde du travail même si elles peuvent s'avérer particulièrement contre-productives dans certains contextes. Elles sont parfois formulées de façon directe mais demeurent aussi souvent implicites, tout en correspondant à des exigences bien réelles.

Le concept d'injonction paradoxale n'est pas nouveau et ne s'applique de loin pas qu'à l'univers professionnel: Il a été théorisé par le psychologue américain Gregory Bateson et ses collègues dans les années 1950. Il décrit une situation où un individu est confronté à deux messages contradictoires, dont l'obéissance à l'un implique nécessairement la désobéissance à l'autre, créant ainsi une situation sans issue.

«Les managers disent souvent avoir l'impression de jouer aux équilibristes entre différentes forces opposées», relève un expert. (MARTIN BARRAUD/OJO MOMENT RF/GETTY IMAGES)



Fatigue et démotivation

«Il y a toujours eu différentes forces contradictoires dans un emploi, souligne Catherine Vasey, psychologue du travail et spécialiste du burn-out. Mais quand elles sont trop importantes, elles sont perçues comme une forme de conflit intérieur.» Elle donne l'exemple d'une jeune médecin qu'elle a accompagnée: «Elle avait interdiction de compter ses heures supplémentaires, et en même temps elle ne pouvait pas ne pas faire le travail qu'elle devait effectuer.»

Des contradictions que Stéphane Rolle, vice-président de l'association HR Swiss et fondateur de la société de conseils et formations en management Inesma, remarque aussi dans les entreprises. «La demande est souvent d'en faire davantage sans avoir pour autant plus de moyens. Dans

certains cas existent des outils qui permettent d'être plus efficaces, mais sans que les collaborateurs n'y aient été formés.» Ces injonctions paradoxales peuvent toucher tous les niveaux hiérarchiques, à l'image des personnes promues à des postes à responsabilité qui n'ont concrètement aucune marge de manœuvre: ils ne mènent par exemple pas les entretiens annuels de leur équipe, illustre-t-il.

Des entreprises qui se complexifient

«Ces schémas reviennent huit fois sur dix dans la grande majorité des entreprises que j'accompagne et leur fréquence s'est nettement accentuée ces cinq dernières années», observe pour sa part Romain Chevalot, qui a exercé vingt ans comme directeur des ressources humaines et

conseille aujourd'hui les cadres dirigeants.

Il s'étonne pourtant: la majorité des directeurs et directrices qu'il côtoie sont plutôt sains et génèrent tout de même ces contradictions. «Le monde est toujours plus incertain et par conséquent les entreprises se surprotègent en se complexifiant, explique-t-il. Par exemple, avec les droits de douane américains sur les produits suisses, certaines sociétés commencent à développer des entités aux Etats-Unis, de nouveaux services juridiques, et s'intéressent aussi à l'Asie, tout en gardant un siège social en Suisse. Il peut donc y avoir des chefs différents et des intérêts divergents. De là, les premières injonctions paradoxales vont naître.»

Les conseils d'administration sont mus par des logiques écono-

«A partir du moment où la personne comprend d'où vient l'injonction, elle la vit différemment»

ROMAIN CHEVALOT, CONSEILLER

miques, mais aussi humaines, politiques (équilibre des dynamiques de pouvoirs), et enfin symboliques (pour arriver à rendre l'image de l'entreprise cohérente), rappelle-t-il par ailleurs. «Indépendamment, ces logiques fonctionnent. Quand elles se superposent dans les décisions cependant,

elles font naître des paradoxes, comme respecter les valeurs humaines mais licencier rapidement si besoin. Les managers disent souvent avoir l'impression de jouer aux équilibristes entre différentes forces opposées.»

Ces ambivalences ne sont pas sans effet. «Le maintien de la motivation passe souvent par les moyens à disposition, le sentiment de maîtrise et celui de faire quelque chose d'utile, indique Stéphane Rolle. S'il n'y a pas de cohérence entre les trois, la frustration et la démotivation peuvent être importantes.» Cette impression de subir son travail peut coûter énormément d'énergie et de fatigue, complète Catherine Vasey.

Quelles solutions, alors? A un niveau global, syndicats et patronat se positionnent régulièrement

sur les pressions subies par les salariés et les entreprises. On trouve de moins en moins de conditions de travail idéales, estime pour sa part Catherine Vasey. «La société va de plus en plus vers une exigence de rendement où l'humain est moins prioritaire. Pour ne pas s'épuiser, il faut en prendre acte d'une certaine manière.» Si l'entreprise n'a pas les moyens de ses ambitions, il faut qu'elle baisse ces dernières, préconise Stéphane Rolle.

Reste que pour retrouver une cohérence intérieure, Catherine Vasey propose une forme de négociation. Quelles tâches peut-on laisser tomber? Il faut rendre visible le coût que la contradiction amène. La tendance, lorsque des personnes sont absentes par exemple, est de voir les autres compenser par leur travail: Tant qu'elles se débrouillent pour délivrer la même qualité avec moins de moyens, pourquoi la hiérarchie procéderait-elle autrement?

Dans le même ordre d'idées, Romain Chevalot enjoint à poser ces incohérences sur papier: essayer de comprendre où se jouent dans l'entreprise les rapports de force, les non-dits, pour revenir à un principe de réalité et faire preuve de lucidité. «A partir du moment où la personne comprend d'où vient l'injonction paradoxale, elle la vit différemment. Le manager qui en a conscience peut aussi faire preuve de davantage de clarté, s'attaquer aux processus défaillants, rappeler à qui il convient d'en référer.»

Il appelle aussi, à un plus haut niveau, à travailler le réseau des différentes parties prenantes de l'organisation. «Cela signifie essayer de comprendre quel est l'écosystème informel, qui influence quoi et qui. C'est en quelque sorte faire de la politique d'entreprise pour neutraliser les ordres contradictoires. Dans l'idée de diminuer le niveau d'injonctions paradoxales. Parce qu'on ne les supprimera pas», conclut-il. ■