



## Zones d'inconfort

Détox Management - by [Xavier Camby](#) • 19 août 2019

C'est une locution aux apparences vertueuses, un idiomatisme qu'on entend sans cesse au sein de nos organisations, rythmant rencontres managériales et évaluations, séances RH et séminaires de motivation : faire « sortir de leur zone de confort » celles et ceux qui nous sont confiés. De force et pour leur plus grand bien...

Les bonnes intentions – dont l'enfer entrepreneurial est désormais pavé, on le constate chaque jour – qui sous-tendent cette volonté sont simples, voire simplistes. Et se fondent premièrement sur un postulat (une hypothèse non-démontrée) : chaque salarié aspirerait à en faire le moins possible, à ne prendre aucun risque, attendant que ses heures obligatoires soient écoulées.

Cette croyance, diffuse mais conséquente, en l'universelle mauvaise volonté latente de chaque collaborateur, s'enracine dans un taylorisme aussi tardif qu'abâtardit et dans une fameuse « loi », dite de Parkinson (à ce jour toujours aussi drolatique qu'improuvée). Cyril Northcote Parkinson, historien et essayiste de renom, observa le travail au sein des administrations britanniques (Marine et Affaires Coloniales), au siècle dernier, à la demande de la Couronne. Non sans un humour très britannique, dans un essai publié en 1955, il observe 3 comportements dysfonctionnels dans ces 2 administrations empoussiérées :

- Un fonctionnaire tend à multiplier ses subordonnés (pour fractionner leurs travaux et les dominer, ainsi que ses rivaux); quitte, pour ce faire, à inventer des tâches inutiles (coordinations, rapports, autorisations, séances obligées...)
- Moins il y a de travail à se partager, plus il y a de demandes de recrutement
- Le travail étant extensible dans la durée, il n'existe aucune corrélation entre sa réalisation et les ressources qui y sont dévolues

Une étrange et dommageable extrapolation aux entreprises productives transformées, de MBA en séminaires toxiques, ces observations partielles et l'organisation rationnelle du travail en un « impératif pour les nuls », d'une formulation tyrannique : plus j'exige, plus j'obtiens !

Plutôt que de créer une authentique motivation, individuelle et collective, je peux désormais me contenter d'exiger. Toujours un peu plus ! Avec, depuis la financiarisation, toujours un peu moins ! En quelques décennies, objectifs individuels exponentiels, urgences, injonctions péremptoires et cost-killing sont devenus les principales armes de l'arsenal productiviste du manager-ne-sachant-pas-manager. Malgré surmenages, absentéismes, sabotages, démissions, burn-outs...

Et l'argument quotidien qui renforce cette toxicité s'apprend dans toutes les mauvaises formations : il s'agit de faire sortir chacun – les autres, bien sûr et de force si nécessaire – de sa zone de confort. Jeux de rôle, mises en situation, assessment illustrent très bien cette pratique viciée. Que nos cerveaux perçoivent intégralement comme des situations artificielles et stressantes, restreignant alors de facto l'énergie à y consacrer.

Or, chaque sportif qui réussit, chaque chercheur qui apprend, chaque éducateur qui enseigne, chaque parent qui aime ses enfants le sait : pour grandir et faire grandir, pour permettre l'audace et l'invention, il convient d'élargir sans cesse nos zones de confort !