

DIRIGER SANS S'ÉPUISER

*Causerie-débat au profit de la Maison de l'Entreprise
du Burkina Faso*

1

Avant, bien avant notre temps, du temps de nos dignes ancêtres, lorsqu'une question devenait trop lourde pour être portée par un seul homme, on ne l'enfermait ni dans une case ni dans le secret d'un chef. On la portait sous l'arbre à palabres. Là, à l'ombre des grands arbres, les anciens, les sages et les bâtisseurs de communauté s'asseyaient ensemble. Ils parlaient, ils écoutaient, ils réfléchissaient, jusqu'à ce que la vérité, fatiguée de se cacher, finisse par apparaître.

La question qu'on apporte aujourd'hui est de cette nature. C'est une question que beaucoup de dirigeants portent en silence : comment conduire une entreprise sans s'épuiser ? Comment bâtir une œuvre durable sans que cette œuvre ne finisse par consumer ceux qui la portent ?

Je ne viens pas donner une leçon, on a tous entendu suffisamment de théories. Je voudrais simplement partager quatre histoires vraies. Quatre histoires qui parlent de leadership, de transmission et de durée. Chacune contient une sagesse. Ensemble, elles dessinent un chemin vers une manière plus sage de diriger.

PREMIÈRE HISTOIRE : LA CATHÉDRALE QUE PERSONNE N'A DESSINÉE

Dans la savane africaine se dressent parfois de grandes tours de terre rouge construites par les termites. À l'intérieur de ces édifices vivent des colonies qui cultivent un champignon dont dépend leur survie. Ce champignon est extrêmement sensible aux variations de température. Pourtant, alors qu'à l'extérieur l'écart entre la fraîcheur de la nuit et la chaleur du jour peut dépasser trente degrés, l'intérieur de la termitière demeure remarquablement stable.

Ce qui rend cette construction fascinante, c'est qu'aucun termite ne possède le plan complet de l'édifice. Il n'existe ni architecte central ni chef de chantier supervisant chaque étape. Chaque insecte accomplit simplement sa tâche selon quelques règles simples inscrites dans son fonctionnement naturel. De la somme de millions d'actions modestes naît alors une œuvre extraordinaire.

L'architecte zimbabwéen Mick Pearce s'est inspiré de ce principe pour concevoir à Harare un bâtiment capable de maintenir une température agréable tout en consommant très peu d'énergie. Il n'a pas inventé un système révolutionnaire ; il a observé la nature et appris d'elle.

Cette histoire invite à réfléchir à nos propres organisations. Lorsque tout dépend d'une seule personne, l'entreprise ne peut grandir au-delà de la capacité de cette personne. Les réalisations durables naissent rarement du génie solitaire. Elles émergent le plus souvent d'un système vivant dans lequel chacun connaît sa responsabilité, comprend sa contribution et participe à l'œuvre commune. *Nos anciens l'exprimaient avec simplicité : **on ne peut pas applaudir d'une seule main.***

DEUXIÈME HISTOIRE : L'HOMME QUI TRAVAILLAIT SOIXANTE-DIX HEURES

Cette seconde histoire invite à revisiter certaines convictions profondément ancrées dans le monde du travail et de l'entreprise. Le chercheur John Pencavel, de l'Université Stanford, a analysé des milliers d'heures de travail enregistrées dans des usines où la production était mesurée avec précision. Son objectif était simple : comprendre la relation réelle entre le temps de travail et la productivité.

2

Les résultats furent surprenants. Jusqu'à un certain seuil, davantage d'heures produisent effectivement davantage de résultats. Mais au-delà d'environ cinquante heures hebdomadaires, les gains diminuent fortement. Plus étonnant encore, une personne travaillant soixante-dix heures par semaine ne produit pratiquement pas davantage qu'une autre travaillant cinquante-six heures.

Quatorze heures supplémentaires sont alors prélevées sur le sommeil, la famille, la santé et l'équilibre personnel sans générer de valeur significative.

Cette découverte remet en question un mythe encore très répandu : celui selon lequel l'épuisement serait une preuve de mérite. On a parfois fini par considérer la fatigue comme un trophée, les nuits blanches comme un signe d'engagement et les sacrifices permanents comme une démonstration de leadership.

Pourtant, la nature montre autre chose. La rivière ne se précipite pas et atteint malgré tout l'océan. Le baobab ne grandit pas dans l'urgence et traverse pourtant les siècles. La véritable performance ne consiste pas à brûler davantage d'énergie : elle consiste à utiliser intelligemment celle dont on dispose.

TROISIÈME HISTOIRE : LE JUGE QUI N'AVAIT PAS DÉJEUNÉ

La troisième histoire concerne notre capacité à décider. Des chercheurs ont étudié plus d'un millier de décisions rendues par des juges expérimentés chargés d'examiner des demandes de libération conditionnelle. Ces magistrats étaient compétents, expérimentés et sincèrement attachés à rendre des décisions justes.

Pourtant, un phénomène inattendu est apparu. Au début de la journée, lorsque l'énergie mentale était élevée, les décisions favorables étaient relativement fréquentes. Puis, au fil des heures, leur proportion diminuait progressivement jusqu'à devenir extrêmement rare juste avant les pauses. Après le repas ou un temps de récupération, les décisions favorables réapparaissaient.

Les chercheurs débattent encore des mécanismes exacts à l'œuvre, mais une sagesse demeure incontestable : notre capacité de jugement n'est pas infinie. Elle s'use. Comme une lame que l'on utilise sans jamais l'affûter, notre discernement perd progressivement de sa finesse lorsque les décisions s'accumulent sans temps de récupération.

On est tous concernés directement. Lorsqu'une organisation fait remonter vers une seule personne chaque validation, chaque arbitrage et chaque décision importante, elle sollicite continuellement une ressource qui n'est pas illimitée.

Un dirigeant ne sert pas son organisation en prenant toutes les décisions. Il la sert davantage lorsqu'il développe autour de lui des femmes et des hommes capables de décider avec discernement. **Le meilleur jugement n'est pas celui qui intervient partout : c'est celui qui sait où il est réellement nécessaire.**

3

QUATRIÈME HISTOIRE : LA MAISON VIEILLE DE MILLE QUATRE CENT\$ AN\$

La dernière histoire se passe loin d'ici, au Japon. La société Kongō Gumi fut fondée en l'an 578. Pendant plus de quatorze siècles, elle traversa les guerres, les crises, les changements de civilisation et les bouleversements économiques.

Aucun fondateur ne peut vivre quatorze siècles. Aucun dirigeant, aussi brillant soit-il, ne peut porter seul une œuvre pendant autant de générations.

Si cette entreprise a survécu, c'est parce qu'elle a organisé la transmission. Elle a transmis les compétences, les méthodes, les valeurs, les responsabilités et le sens de sa mission. Chaque génération préparait la suivante.

Cette histoire pose une question fondamentale : ce qu'on construit aujourd'hui pourra-t-il vivre demain sans notre présence ? Lorsque toute l'information demeure dans une seule tête, lorsque toutes les décisions reposent sur une seule personne, lorsque personne n'est préparé à prendre le relais, on ne construit pas véritablement une institution. **On entretient simplement une dépendance.**

Nos anciens disaient : c'est au bout de l'ancienne corde que l'on tisse la nouvelle.

\$OUS L'ARBRE, LA VÉRITÉ FINIT PAR APPARAÎTRE

Nos anciens observaient la nature avec attention. Ils savaient qu'une forêt ne grandit pas grâce à un seul arbre, qu'un village ne prospère pas grâce à un seul homme et qu'une génération ne se construit pas grâce à une seule mémoire. Ce que la science découvre aujourd'hui, la sagesse des peuples l'avait souvent pressenti depuis longtemps.

Ces quatre histoires semblent différentes, mais elles racontent en réalité la même chose. La termitière montre que les grandes réalisations reposent sur l'intelligence collective. L'étude sur le travail rappelle que l'épuisement n'est pas une stratégie de performance.

L'expérience des juges révèle que la surcharge affaiblit la qualité des décisions. L'entreprise millénaire démontre que ce qui dure est ce qui se transmet. En les écoutant ensemble, une vérité apparaît progressivement : **l'épuisement du dirigeant naît souvent de la conviction qu'il doit être la source unique** du travail, de la décision, de la compétence et de la continuité. On veut parfois être à la fois la source, le fleuve, le barrage et même la pluie. Puis on s'étonne que nos forces s'épuisent lorsque la saison devient plus rude.

Diriger sans s'épuiser ne signifie ni travailler moins ni renoncer à l'excellence. Cela signifie construire un système capable de vivre, de grandir et de produire de la valeur au-delà de notre seule présence. Cela signifie former des collaborateurs capables de réussir, transmettre les savoirs nécessaires, partager les responsabilités et préparer l'avenir.

Le dirigeant ne quitte pas la barre : il forme simplement d'autres marins capables de tenir le cap avec lui. L'expert garde tout dans ses mains ; le dirigeant ouvre les mains afin que d'autres puissent porter l'œuvre à ses côtés. *Comme le rappelle le proverbe africain : seul on va peut-être plus vite, mais ensemble on va plus loin.*

4

Avant de se séparer, je voudrais proposer un exercice très simple. Cette semaine, on pourrait choisir une responsabilité qu'on exerce encore soi-même, alors qu'une autre personne pourrait l'assumer avec succès, et prendre le temps de lui transmettre les connaissances nécessaires, les outils appropriés et la confiance indispensable à sa réussite. Car transmettre n'est pas abandonner. Déléguer n'est pas se désengager. Faire confiance n'est pas renoncer à l'exigence.

Puis on observe ce qui se passe lorsque l'organisation respire, un instant, par elle-même. Ce souffle est souvent le premier signe qu'une œuvre devient plus grande que son fondateur.

Le baobab, lui, continue d'offrir son ombre longtemps après la disparition de celui qui l'a planté. **Ce qui dure n'est jamais ce qui dépend entièrement de soi : c'est ce qu'on a rendu capable de vivre au-delà de soi.**

Alors, lorsqu'on quittera un jour la scène, notre œuvre ne s'arrêtera pas. D'autres mains poursuivront le travail, d'autres intelligences enrichiront la vision, d'autres générations porteront le flambeau plus loin encore. La palabre touche à sa fin. Le chemin, lui, commence.

Allons au large.



Coach Patrick Armand POGNON

*Concepteur de la Réussite Totale et du
Coaching Intégral d'Influence et de Transformation*
www.coachpognon.com