



MONDE
ECONOMIQUE

Conditions de travail : miroir du management



A LA UNE

Par **Alessandro De Vita Zublena**, Executive Coach, Expert en neurosciences



Nous parlons beaucoup des conditions de travail : des horaires, des outils, de la charge ou de l'organisation. Et bien sûr, ces éléments comptent. Mais ils ne constituent pas la cause première des dysfonctionnements que vivent aujourd'hui les entreprises. La réalité est plus exigeante et plus inconfortable : les conditions de travail sont, en grande partie, le reflet du management. Un mauvais environnement peut générer de l'engagement ou de l'épuisement, de la clarté ou de la confusion, dépend de la manière dont il est incarné, piloté et vécu. Lorsque le management est défaillant sous pression, il diffuse ces tensions dans toute l'organisation, tandis qu'un leadership clair, maîtrisé transforme en profondeur la qualité du travail au quotidien.

Une histoire de leadership

Dans ma pratique, j'ai souvent accompagné des dirigeants convaincus que leurs difficultés, manque de ressources, d'une mauvaise organisation ou d'un marché trop exigeant. Pourtant, en travaillant avec eux, l'émergence rapide : ce n'est pas l'environnement qui crée la tension, mais la manière dont ils y réagissent. Un dirigeant mental, qui fonctionne en permanence dans l'urgence, finit par imposer ce rythme à toute son organisation. Les équipes accélèrent, perdent en lucidité et, à terme, en efficacité. À l'inverse, j'ai vu des transformations profondes s'opérer sans changement structurel majeur.

Un dirigeant apprend à ralentir au bon moment, à clarifier ses décisions, à mieux gérer son énergie. En quelques semaines, les équipes deviennent plus autonomes, les échanges se fluidifient et la pression diminue. Les conditions de travail n'ont pas été modifiées en apparence, mais elles ont été profondément transformées dans leur vécu. C'est là que réside un point : les conditions de travail ne sont pas seulement définies par des paramètres objectifs, elles sont façonnées par des comportements et des états internes.

Le burn-out, par exemple, n'est presque jamais lié à un événement isolé. Il apparaît comme le résultat d'une accumulation de dysfonctionnements : un manque de clarté, une incapacité à poser des limites, une culture implicite de la surcharge. Ces mécanismes prennent racine dans le leadership et se diffusent, souvent restant dans le sous-bois, dans toute l'organisation.

L'effet domino

Transformer les conditions de travail suppose donc de remonter à la source : le dirigeant lui-même car quand le leader change. Cela implique d'abord une identification des automatismes. Réaliser que l'on influence en permanence : chaque réaction, chaque état émotionnel a un impact. Même lorsqu'elle n'est pas formulée, l'incertitude se manifeste et les autres ressentent immédiatement si un dirigeant est aligné lorsqu'il parle, ou s'il existe un écart entre ce qu'il dit, la manière et l'état intérieur qui l'habite. Un dirigeant qui doute installe de l'incertitude. Un dirigeant qui ne prend pas de recul entretient

Les transformations profondes ne nécessitent pas toujours des réorganisations, mais un leadership plus clair

À l'inverse, un leader capable de réguler son état interne et d'incarner ce qu'il exprime devient un repère stable pour son travail ne relève pas de la théorie, mais de la pratique. Il s'agit donc d'identifier ses automatismes, d'en mesurer les effets, de les interrompre avec l'accompagnement de professionnels et d'installer de nouveaux comportements. Dans ma pratique, je constate que des changements simples peuvent produire des effets rapides : apprendre à interrompre la spirale de stress, à poser des décisions plus claires, à instaurer des moments de recul. Ces ajustements, lorsqu'ils sont faits par le leader, modifient immédiatement la dynamique collective. Il est également essentiel de repenser notre rapport à la performance. Trop souvent, elle est associée à l'intensité, à la rapidité, à la capacité à en faire toujours plus. Or, cette logique atteint ses limites. Les dirigeants que j'accompagne réalisent qu'ils ne manquent pas de compétences, mais d'équilibre.

La performance durable ne se construit pas dans la tension permanente, mais dans la capacité à alterner engagement et récupération, exigence et clarté. Et investir dans le développement du leadership n'est pas un luxe, c'est une nécessité. Un dirigeant aligné ne se contente pas d'améliorer son propre fonctionnement : il élève le niveau de toute son organisation à un niveau qui se joue aujourd'hui la véritable performance.

Pour plus d'info : mycoaching.partners

Retrouvez l'ensemble de nos articles [Inside](#)