

LA CHARGE MENTALE DES DIRECTIONS GÉNÉRALES D'ORGANISMES



FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER

À la lecture des descriptions de tâches des directions générales d'organisations à but non lucratif (OBNL), on pourrait penser qu'elles font partie de la famille des octopodes ! Sollicités de toutes parts, ces gestionnaires démontrent une grande polyvalence et composent quotidiennement avec une multitude de dossiers et de défis. Solitaires dans leur poste, il leur arrive toutefois de se sentir submergés et de développer un sentiment d'isolement.

Pour parler de son rôle, une directrice générale du secteur artistique utilisait la métaphore des chaussons de danse sur lesquels on se tient en équilibre, entre force et fragilité, vertige et persévérance.

Questionnées sur le sujet, les personnes participantes de la 5e cohorte Philagora ont accepté de consacrer un après-midi de réflexion à cet enjeu. Cet article présente trois questions/réponses émergeant de leurs discussions, de certaines des préoccupations soulevées et quelques propositions, sur les trois axes étudiés.

Maeva Dourthe
Coordonnatrice,
mobilisation
des connaissances
Avril 2019

Axe 1 : la charge mentale

et les sentiments qui en découlent tels que le stress psychologique et personnel, l'isolement, la détresse, le syndrome de l'imposteur, le complexe du héros, de l'héroïne, la pression sociale à performer.



Axe 2 : la charge organisationnelle

provoquée par le volet « multitâches » du DG : logistique, gestion des ressources humaines, financement, bonne marche des opérations.



Axe 3 : la charge stratégique

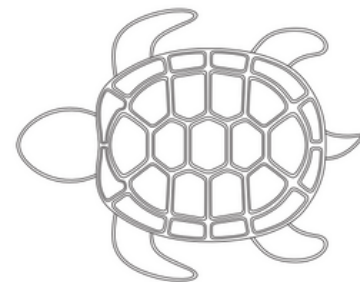
en lien avec la gouvernance et les relations avec le conseil d'administration, l'orientation de l'organisation, la pertinence, le développement et l'imputabilité.



La cohorte Philagora est un espace d'apprentissage dans l'action et la collaboration. Chaque année depuis 2014, des directions générales avides de tester des avenues différentes s'y retrouvent pour apprendre, réfléchir, s'inspirer et expérimenter. www.fondationbombardier.ca/philagora/la-cohorte/



LA CHARGE MENTALE



COMMENT CONTRER LA CHARGE MENTALE ?

Pour guider leur réflexion, les directrices et directeurs se sont munis d'un outil afin de générer des idées et de les organiser de façon visuelle. Leur choix s'est porté sur le *tortuegramme*.

La tête de la tortue symbolise la **prise de conscience du phénomène**. Comme un muscle, cette prise de conscience doit s'exercer afin de maintenir un équilibre, une harmonie avec soi-même.

Le centre de la carapace contient les **éléments de protection** contre la charge mentale :

- Connaître ses limites
- Reconnaître les besoins en expertise et les besoins en ressources
- La capacité d'adaptation, le niveau de résilience et de lâcher prise
- La confiance en soi et aux autres, la capacité de déléguer
- La nécessité de penser autrement, de sortir du carcan en se créant des réseaux.

Les nageoires et la queue représentent les **pièges à éviter** :

- Le stress
- L'isolement
- L'absence de marge de manœuvre
- Le déséquilibre entre les capacités et le niveau d'exigence
- Le conflit entre nos propres valeurs et celles portées par l'organisme

Les influences :

- Le sentiment de charge mentale est une situation qui peut varier dans le temps en fonction de l'évolution de l'environnement interne et de l'environnement externe.
- Niveau de compétence personnelle des DG. Ai-je les outils pour faire face à ces situations?
- Tempérament de chacun : ai-je tendance à en prendre davantage sur mes épaules?
- Le niveau de transparence possible : puis-je en parler à mon conseil d'administration sans trop exposer ma vulnérabilité?

Huit conseils aux directions

1– **Nommer la réalité** de la charge mentale, en parler avec ses collègues, son CA. C'est une première étape pour trouver les moyens de la gérer.

2– **S'observer !** Il n'est pas rare que la direction assume certaines tâches qui peuvent la détourner de ses objectifs.

3– Réaliser que la **capacité de charge mentale de la direction est souvent différente de celle de l'équipe**. Il est essentiel de connaître les vulnérabilités présentes dans l'équipe et prendre des décisions en conséquence.

4– Accepter de **gérer ses attentes et de déterminer ses limites** : tout ne peut pas aboutir en même temps. La direction se trouve dans une zone de convergence et de concentration alors comment se donner un rythme soutenable? En se dotant de grilles permettant d'échelonner les tâches, de prioriser et avoir l'humilité de gérer le trafic.

5– **Accepter d'exposer ses enjeux** face aux personnes qui peuvent aider, notamment le CA, qui doit comprendre pleinement la réalité de l'organisation.

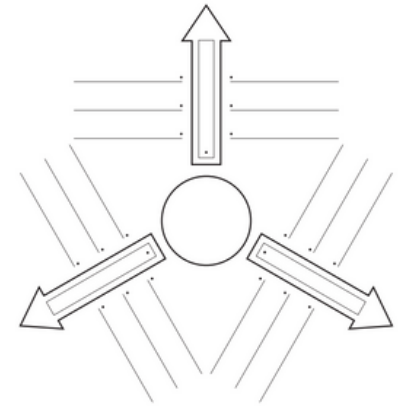
6– **Dire non !** Il peut être difficile de gérer l'enthousiasme mais c'est souvent nécessaire.

7– Distinguer les enjeux sur lesquels il est possible d'exercer un certain pouvoir et ceux qui ne peuvent être transformés. S'il est difficile d'accepter ces derniers, avoir une réflexion sur son rôle et sa valeur ajoutée dans l'organisation.

8– **Avoir du plaisir** : encourager les activités qui permettent de sortir du quotidien tout en favorisant un environnement efficace (réunions en marchant, repas communautaires, espaces physiques invitants).



LA CHARGE ORGANISATIONNELLE



COMMENT OPTIMISER LA STRUCTURE DE L'ORGANISME POUR SE LIBÉRER D'UNE CHARGE ORGANISATIONNELLE?

Les idées ont été organisées en utilisant un *triagramme*.

TROIS VOILETS

1– L'influence de l'organisation :

- La culture organisationnelle – est-ce que nous encourageons les réponses aux courriels en tout temps? Est-ce que nous encourageons la gestion collaborative? La vision est-elle partagée?
- L'organisation procure-t-elle un espace d'épanouissement aux membres du personnel?
- Quel est notre niveau de flexibilité?
- Avons-nous un contrat d'équipe?
- Laisse-t-on place aux erreurs et à l'apprentissage?

2– La responsabilité de la direction :

- Compréhension des aspirations et des objectifs à tous les niveaux
- Apprendre à gérer ses limites
- Trouver un équilibre dans les communications : quel message partage-t-on avec ses parties prenantes? Quel message protège-t-on?
- Doser l'équilibre entre transparence et vulnérabilité, entre sécurité et ouverture
- S'interroger sur sa capacité à déléguer (contrôle vs liberté) : acceptons-nous de laisser l'espace aux membres du personnel pour explorer, exprimer leur autonomie, au détriment parfois de la rapidité d'exécution?

3– La responsabilité des autres : membres du personnel et membres du CA, de qui on attend :

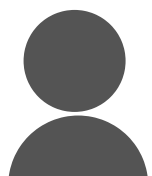
- D'établir conjointement des objectifs motivants et réalistes
- De s'engager à la hauteur de leurs limites
- De trouver un équilibre entre autonomie et imputabilité
- De s'assurer de la bonne compréhension du besoin et de la réalité ainsi que de leur rôle dans l'organisation

TROIS IDÉES CLÉS POUR LA DIRECTION

Bien que ces trois volets soient étroitement connectés, il est important de reconnaître que la direction joue un rôle essentiel dans le déploiement de la culture organisationnelle et que ses valeurs, son style de leadership et sa vision teintent grandement cette culture.

Dans ce système dynamique, la direction doit faire preuve d'une grande intelligence émotionnelle et d'écoute pour motiver son équipe à avancer.

Il est également de sa responsabilité de rester centrée sur la vision, la mission et la pérennité de l'organisme. Bref, être présente, attentive et profiter des périodes harmonieuses pour prévenir les risques et anticiper les conflits futurs.



LA CHARGE STRATÉGIQUE

POURQUOI LA CHARGE STRATÉGIQUE EST-ELLE SI LOURDE?

Téléchargez les outils visuels (tortuegramme et triagramme) au lien : creativite33.com

Le triagramme a permis de dégager 3 pistes de réflexion :

1- L'importance de la stratégie

- Elle a un **impact majeur** sur l'organisme à un niveau macro, notamment sur les orientations et le positionnement.
- Son impact à un niveau plus micro se fait également ressentir, sur les membres du personnel, les bénéficiaires, les partenaires, etc.
- Elle est étroitement liée à la **prise de risques**.
- Elle suppose de sortir du quotidien pour prendre le temps de bien réfléchir.
- Elle implique différentes parties prenantes, membres du personnel, CA, partenaires, donc un **ensemble de visions différentes** qu'il faut réconcilier.
- Elle demande à la direction d'être visionnaire et d'avoir un **équilibre entre l'optimisme et le statu quo**.
- Les conséquences d'une planification stratégique inadéquate sont trop lourdes pour que cette dernière soit la seule responsabilité de la direction. **C'est une responsabilité partagée avec le CA.**

2- Son niveau de complexité

- Elle peut sembler **floue** : on ne voit pas toujours de résultats immédiats.
- Elle requiert souvent une **période d'incubation**.
- Elle fait appel à des compétences autres que la gestion des opérations, plus en lien avec la réflexion : la direction détient-elle un plan de route? Est-elle compétente pour développer ce volet?
- Les possibilités sont multiples. Quelle avenue choisir?

3- La vulnérabilité de la direction est exposée

- La stratégie fait appel à l'intuition de la direction, à ses émotions et ses convictions.
- Elle peut susciter du doute et la peur de l'échec.
- Elle est intimement liée au leadership de la direction.
- Elle requière que la direction soit bien connectée sur son environnement interne et externe avec les enjeux de temps que cela suppose. Elle doit donc apprendre à s'entourer de personnes qui pourront l'aider à parfaire sa lecture de l'environnement.
- La planification stratégique ne peut reposer sur les seules épaules de la direction. Certes, celle-ci est provocatrice de changement et responsable du déploiement du plan stratégique. Mais un organisme qui repose sur une seule personne devient très vulnérable. La charge stratégique se doit donc d'être partagée.

EN GUISE DE CONCLUSION

Pour comprendre la réalité des directions générales d'organismes, il est suggéré de considérer ces trois axes dans leur ensemble. C'est un système complexe aux connections et leviers multiples.

La prise de conscience est une première étape indispensable pour commencer à analyser les différentes composantes qui influencent la charge mentale des directions et trouver des solutions, tant au niveau individuel qu'organisationnel. De là l'importance de créer des espaces d'échanges et de mettre en place des communautés de co-développement pour prendre un recul nécessaire sur ses pratiques.