

KARINE AUBRY

TROP BON ÉLÈVE AU TRAVAIL ? ATTENTION DANGER !

**Savoir échapper aux pièges
de la suradaptation professionnelle**

INTERÉDITIONS

Couverture : Studio Dunod
Illustration de couverture : Adobe Stock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2021

InterEditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-7296-2188-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Pierre et Joé

Sommaire

Introduction

Que faire si vous jouez le jeu et que ça ne vous réussit pas... 1

Partie I. Les nombreuses manières d'être trop bon élève au travail

*Voyage au pays de la suradaptation professionnelle
pour découvrir ses injonctions, ses pièges
et explorer des pistes de résolution*

1. Le Titan Atlas: tout porter, compenser pour les autres

Judith assure et... rassure..... 11

Interlude 1 – Nos qualités, nos excès: le quadrant d'Ofman..... 26

2. Le Hamster dans sa roue: courir pour tenir le rythme

Caroline, en sur-régime... de croisière 29

Interlude 2 – L'œuf ou la poule..... 42

3. Le Petit Poucet: se débrouiller seul

Lucas ou la malédiction du système D 43

Interlude 3 – La pyramide du stress..... 53

4. Le Gentil Valet: se plier aux exigences du chef, de l'équipe ou du client	
Le diable qui s'habillait en Prada!.....	57
Interlude 4 – Et si l'inconfort changeait de camp?	72
5. L'Employé modèle et le Bon Soldat: respecter le cadre et les consignes	
L'allumeur de réverbères de Saint-Exupéry.....	75
6. Le Cheval de course: se conformer au projet que d'autres ont pour soi	
Costume trop grand, chaussures trop petites et prison dorée.....	89
Interlude 5 – Et si on ne vous en demandait pas tant?	101
7. Le Caméléon: se conformer au style environnant	
La face Nord d'Adrien et de Patrick.....	103
8. L'Enfant sage: se maîtriser pour ne pas déranger	
Cocotte-Minute et dindon de la farce.....	119
Interlude 6 – Quelques indices pour repérer la suradaptation.....	130
9. Le Tardigrade: tenir bon dans un environnement hostile, violent ou toxique	
Travail, ton univers impitoyable!	133
Interlude 7 – Notre seuil de tolérance.....	146
10. Le Shadok: s'adapter à la perte de sens	
Brasser de l'air, vendre du vent et perdre son cap.....	149
11. L'Écartelé: se suradapter aux injonctions paradoxales	
Le stade ultime: quoi que tu fasses, tu auras tort!.....	165
Interlude 8 – Cela vous rappelle-t-il quelqu'un?	178
12. Adaptez-vous, qu'ils disaient!	
La pente savonneuse de l'adaptation à la suradaptation.....	179

*Partie II. Demain j'arrête de jouer le bon élève
et je rééquilibre ma vie au travail*

*Sortir des pièges de la suradaptation et reprendre la main:
que voulez-vous vraiment pour vous-même ?*

13. Et vous ? Êtes-vous du genre suradapté ?	
Explorer le bon élève en soi.....	191
14. Changer pour s'adapter... à soi-même !	
Faites de vous-même le centre du monde.....	217
15. Osez expérimenter moins d'adaptation	
La boîte à outils pour inverser la vapeur et vous repositionner....	235
Conclusion.....	251
Votre nouvelle force : mieux vous connaître et savoir préserver votre équilibre.....	251
Bibliographie	253
Remerciements.....	254
Table des matières	255

Introduction

Que faire si vous jouez le jeu et que ça ne vous réussit pas...

Cramponné sur un mur d'escalade

Cela doit bien faire 5 minutes que ce jeune manager semble en mauvaise posture. Un bandeau sur les yeux et les mains crispées sur les prises d'escalade, il s'accroche. À 30 centimètres du sol, il n'est pas en danger mais son inconfort est visible et il en témoignera à la fin de l'atelier : il avait mal aux articulations et n'aurait pas tenu beaucoup plus. Pourtant, ce manager a attendu sans broncher et n'arrêtera l'exercice que quand on le lui propose. Un exercice où il était guidé, les yeux bandés, par un collègue sur le premier mètre d'une voie d'escalade. Dans la consigne, rien n'interdisait au grimpeur de communiquer sur son inconfort ni de changer de position au besoin...

Dans les accompagnements que je mène en entreprise, je suis frappée de voir des cadres s'adapter dans des situations où ils se retrouvent très loin de leur point d'équilibre, parfois jusqu'au stress et à la souffrance. C'est même une demande fréquente en coaching : « aidez-moi à mieux m'adapter, à supporter la pression, à faire plus malgré le manque de moyens, à atteindre les objectifs ». Mieux s'adapter... jusqu'où ?

Sur-adapté.e au travail: le syndrome du bon élève

Se suradapter aux contraintes, à la pression, aux injonctions et aux consignes, c'est la spécialité des « bons élèves », ceux qui cherchent à bien faire pour satisfaire une norme ou des attentes extérieures. Ils déploient des efforts conséquents et font passer les besoins de leur environnement avant les leurs. Une démarche qui peut leur réussir, mais qui présente souvent un coût élevé et des résultats mitigés. Par exemple :

- vous travaillez dur, faites tout pour répondre aux attentes de votre hiérarchie, ajustez votre attitude et pourtant... toujours pas d'évolution pour vous cette année. Vous n'êtes pas reconnu.e à votre juste valeur ?
- Ou bien... dans ce projet, vous vous montrez discret.e et d'une loyauté sans faille, et votre collègue moins engagé s'arroge les lauriers de votre travail. Et le voilà encensé par le PDG dans un message à toute la boîte. Argh.
- Ou alors, votre cheffe, une femme d'action, vend des missions de plus en plus audacieuses et vous devez travailler la nuit pour assurer ce qui a été annoncé au client...

Le syndrome du bon élève se révèle quand des sentiments mêlés apparaissent, frustration, incompréhension, lassitude, perte de sens... « Je fais tout comme il faut... et ça ne me réussit pas », constatent ces « bons élèves » qui, n'obtenant pas la reconnaissance attendue, s'épuisent en efforts supplémentaires, jusqu'au *burn-out* pour les plus volontaires. Ils cherchent à s'adapter encore mieux : et s'ils l'étaient déjà trop ? Toujours plus de la même chose risque bien de donner... toujours plus du même résultat !

À leur décharge, l'injonction à s'adapter est très présente dans les organisations¹, de manière explicite ou implicite : changements constants (pardon, « évolution » et « progrès ») dans l'organisation, les normes, les procédures, les outils ; valorisation de l'agilité, de la mobilité. Logique : dans l'inconscient collectif, s'adapter, c'est vital. Selon le *Larousse*, l'adaptation est un « changement survenu chez un individu animal ou végétal, à une lignée ou à une espèce, et qui augmente leurs

1. Nous y revenons en fin de première partie.

chances de survie et de reproduction dans le milieu où ils vivent.» En nous adaptant, nous avons l'impression de progresser, d'évoluer dans le bon sens ! Mais jusqu'où est-il pertinent de s'adapter ? À quel moment le cadre ou manager bascule-t-il dans une suradaptation¹ qui lui coûte... et coûte parfois à l'entreprise ? De ces questions est née l'idée de ce livre, qui explore le « trop » dans cette capacité d'adaptation si valorisée dans le monde du travail.

Des candidats au jeu du « bon élève »

Certains sont plus sensibles que d'autres aux injonctions de s'adapter : les « bons élèves », qui veulent bien faire, produire un travail de qualité, avoir la bonne attitude. Ils s'adaptent facilement et parfois bien au-delà des attentes. Comment devient-on ce « bon élève » ? Le propos de ce livre est de rechercher les réponses dans la dynamique d'interaction de la personne avec son environnement, en lien avec ses représentations (vision du monde, apprentissages, croyances...). Comment se retrouve-t-on à « jouer le bon élève » dans un contexte, pendant un temps donné ? En France, le système éducatif encourage l'adaptation au cadre : logiquement, une partie de la population arrive dans la vie active en sachant rentrer dans les cases, et en aimant les cocher. Certains profils sans doute plus que d'autres : les personnes intelligentes, sensibles, à l'écoute, et exigeantes, voire perfectionnistes.

Échapper au piège du « bon élève »

Ce livre propose à tous les bons soldats, bonnes pâtes et autres employés modèles, des pistes pour échapper au piège de la suradaptation et mieux s'épanouir professionnellement. En première partie, vous découvrirez 11 manières d'être un « trop bon élève » au travail. En seconde partie,

1. Nous utiliserons le terme de suradaptation pour évoquer la démarche de celui qui fait des efforts pour s'adapter aux contraintes et exigences, ce qui le conduit à un inconfort, voire un stress ou une souffrance. Voir le chapitre 12.

un guide pas à pas pour comprendre si vous jouez au bon élève, prendre du recul et trouver le chemin d'une adaptation plus juste pour vous.

Ce livre permettra d'éclairer un moment de crise (« Je ne supporte plus mon chef » ou « Qu'est-ce que je fais à ce poste alors que j'ai envie d'autre chose depuis longtemps ? ») ou un point d'étape plus global, quand on sent qu'on se conforme depuis trop longtemps et que cela ne nous convient plus. Comme l'a dit une amie, « J'ai fait comme on m'a dit, maintenant je veux être moi ! »

Partie I

Les nombreuses manières d'être trop bon élève au travail

*Voyage au pays de la suradaptation professionnelle
pour découvrir ses injonctions, ses pièges
et explorer des pistes de résolution*

Nous allons voyager autour de 11 facettes des « bons élèves » qui s'adaptent trop bien – à leurs dépens – aux contraintes et exigences professionnelles. Ils veulent bien faire et se conforment aux attentes de l'entreprise... en tout cas de ce qu'ils en imaginent. Au passage, ils ignorent leurs propres besoins, et vont au-delà leurs limites naturelles. Les mésaventures de ces « bons élèves » vont nous aider à repérer la suradaptation, la main dans le sac. Avant de nous lancer, quelques précisions utiles.

1. Non, vous n'êtes, ils ne sont, pas fous!

Ceux qui tombent dans le piège d'être trop bon élève ont au départ d'excellentes raisons de se conformer aux attentes de l'organisation : être intégré dans l'entreprise, mieux réussir, avoir la paix. Leur éducation, leurs expériences passées, l'observation de leur environnement (d'autres s'adaptent) les y encourage. Parfois aussi, le rapport de force est défavorable : « Quand les types de 130 kilos disent certaines choses, ceux de 60 kilos les écoutent... » comme disait Bebel dans *100 000 dollars au soleil*¹. Ou encore, jouer les bons élèves a payé en retour pendant une période. Nous verrons au fil des cas toutes les bonnes raisons qu'ont les « bons élèves » de continuer à s'adapter.

2. Une approche pragmatique : jouer au bon élève, ça paye ?

Ce livre propose d'explorer comment on tombe dans le piège du bon élève au travail. À quel moment cette attitude n'apporte plus les résultats attendus ? Par exemple, quand les efforts d'une personne très investie servent la réussite d'un plus malin. Ou quand les bons élèves, dociles et appliqués, se font damer le pion par des personnes plus « politiques » qui jouent avec des règles différentes (influence, réseaux, culot...) « Je me suis rendu compte que j'étais trop bon élève quand j'ai été doublé

1. Réplique de Michel Audiard, film d'Henri Verneuil, 1964.

par plusieurs collègues lors des annonces de promotions. Je pensais tout bien faire pour avoir la bonne note. Et puis j'ai vu ce collègue, par exemple, un vrai je-m'en-foutiste qui a été promu chef d'équipe. En me renseignant, j'ai compris : il avait mis en avant son travail à chaque occasion, puis harcelé son N+1 pour changer de poste. Tandis que j'attendais gentiment que mes efforts payent... »

Les bons élèves font souvent d'excellents « numéro 2 », fiables et efficaces, et ils se heurtent au plafond de verre quand il s'agit d'occuper des postes de direction¹. Trop discrets, trop conciliants, trop loyaux ou obéissants ? Bienvenue au club de ceux qui croient que « si je fais bien les choses et que je me conforme aux attentes, tout ira bien pour moi (reconnaissance, succès, bonheur...) » Parce qu'ils ont entendu dans leur éducation quelque chose comme « Fais ce qu'on te dit et ça se passera bien. » Formatés... et trahis.

L'approche systémique, sur laquelle je m'appuie dans cet ouvrage, s'intéresse à nos interactions et à leurs effets. Elle nous invite au pragmatisme : s'adapter au contexte et s'ajuster au résultat de nos démarches plutôt que se fier aux théories et aux modèles préétablis. On vous a dit que, dans cette entreprise, ceux qui s'investissent le plus évoluent le mieux ? Vérifiez dans les faits ! Votre management collaboratif n'est pas vraiment le genre dans cette boîte : qu'est-ce que ça donne quand vous l'expérimentez avec votre équipe ? Vous avez appris qu'il vaut mieux ne pas déranger son manager quand on n'apporte pas en même temps la solution : que se passe-t-il concrètement quand vous allez lui demander de l'aide, etc.

Ce que je vous propose, c'est une enquête de terrain, pour tester un peu ces vérités sur lesquelles nous avons misé professionnellement (parfois même, nous avons fait « tapis ») :

- si je m'adapte je réussirai mieux ;
- se conformer, c'est se donner les meilleures chances de s'intégrer ;
- obéir à sa hiérarchie, ça évite les ennuis, etc.

1. Les experts du programme EVE, destiné à promouvoir le leadership au féminin, observent que les bonnes élèves au travail n'obtiennent pas ce qu'elles méritent. Voir kolibricoaching.com/trop-bon-eleve-suradaptation

Voilà aussi une occasion de vérifier les contrats tacites dans lesquels nous nous sommes engagés... seuls, comme « j'ai tout fait pour répondre aux attentes, j'espère qu'ils sauront s'en souvenir ». Est-ce que cela paye pour vous ? Sans oublier d'évaluer le coût en adaptation, en efforts, en renoncements, en oubli de soi ? Et si parfois le coût était bien supérieur au gain ? Et si vous étiez en fait, au contraire, trop bien adapté.e ?

3. Un révélateur de nos qualités

Enfin, ce livre propose d'apprendre sur nos travers... mais aussi nos qualités ! Et si la faculté d'adaptation était un super pouvoir mal utilisé ? Le syndrome du bon élève vient toujours de qualités mal employées par leur propriétaire, nous le verrons avec les cas qui suivent. Il s'agira donc d'apprendre à éviter l'excès de la qualité, par exemple l'hyper-responsabilité ou la souplesse sans limite. Et au passage, de tirer parti de la qualité correspondante qui peut valoir de l'or dans certains contextes.

À présent, découvrons ces 11 facettes. Qui ne sont pas exclusives : une personne peut très bien en cumuler plusieurs !

1

Le Titan Atlas : tout porter, compenser pour les autres

Judith assure et... rassure

« Sentir sa responsabilité, c'est sagesse.
Penser qu'on peut l'assumer seul n'est que déraison. »

Walter M. Miller¹

Vous l'avez sûrement déjà croisé, peint ou sculpté : le dieu Atlas, courbé sous le poids d'un globe. Dans la mythologie grecque, c'est un Titan que Zeus a condamné à soutenir la voûte céleste pour l'éternité. Pas question de lâcher ! Quand Héraclès passe par là, en quête des pommes d'or du jardin des Hespérides, une lueur d'espoir traverse l'œil d'Atlas. Il propose à Héraclès de le remplacer sous la voûte pendant qu'il ira lui chercher les pommes d'or. Héraclès accepte. Atlas revient avec les pommes et propose à Héraclès d'aller les porter à Eurysthée, commanditaire des « douze travaux ». Héraclès flaire le piège

1. Walter M. Miller, *Un cantique pour Leibowitz*, 1960, Folio SF, 2001, p. 243.

et use d'un stratagème : il accepte, et demande seulement à Atlas de reprendre la voûte le temps qu'il trouve un coussin pour soulager ses épaules. Atlas reprend sa place... et Héraclès s'éloigne avec les pommes.

Qui sont les Atlas modernes, ces piliers qui portent leur charge sans flancher ni compter sur un relais ? Une assistante médicale relance systématiquement le radiologue quand il tarde à lui transmettre le compte-rendu pour un patient ; elle tient à s'assurer que le patient n'attendra pas trop longtemps. Une infirmière chef de salle dort mal : elle s'est aperçue que le responsable du service faisait des erreurs (dans ses diagnostics ou les traitements qu'il donnait), et depuis elle contrôle tout ce qu'il fait, pour éviter l'Erreur qui mènerait au drame. Un cadre dans la banque a pris une babysitter pour pouvoir travailler plus tard au bureau : sa collègue est partie en congé maternité, elle n'est pas remplacée et il veut minimiser l'impact pour leurs clients... sans créer de contrainte à son épouse.

Le sens des responsabilités : voilà une belle qualité pour un employé, un cadre, un dirigeant. Conscient de son rôle et de ses devoirs, il est celui sur qui on peut compter. Il assume et assure, il répond de ses actes et se montre fiable, ce qui lui permet, parfois, de se voir confier des missions plus importantes avec justement, des responsabilités. Pourtant cette noble attitude ne paye pas toujours. Jusqu'où est-elle bénéfique, et où commence son excès, l'hyper-responsabilité ?

Le cas pratique - Judith assure... et rassure

Judith¹ aime le travail bien fait, elle tient à réussir sa mission avec brio. L'an dernier, elle a eu une occasion en or de démontrer sa valeur. Son manager lui a proposé de prendre un projet ambitieux, avec une précision : elle n'aurait qu'une personne dans son équipe la première année alors que la charge de travail nécessiterait une ou deux personnes de plus. Ce bémol n'a pas entamé l'enthousiasme de Judith, qui a dit oui sans hésiter. Les premiers mois, elle a travaillé d'arrache-pied pour

1. Certains détails des cas de cet ouvrage ont été modifiés pour préserver l'anonymat des personnes.

mener à bien le projet. Progressivement, elle a mis en œuvre de plus en plus de moyens de son côté pour compenser le manque de ressources : journées à rallonge, travail à la maison le soir puis le week-end, pause déjeuner sandwich sur le clavier, arrêt de son sport favori, report de ses vacances...

Judith aime beaucoup son travail, mais elle commence tout bonnement à avoir du mal à se lever le matin. Elle se sent fatiguée, surmenée, sa relation avec son conjoint s'altère (« Tu n'es jamais disponible ! »). Elle dort mal et se réveille en pleine nuit en pensant à tout ce qu'elle doit faire le lendemain, ce qui la stresse... Au bureau, elle en demande beaucoup à son unique collaborateur Maxime. Mais à deux, ils peinent à faire tout ce qui leur est demandé. Judith a alerté son manager à deux reprises : « Il y a beaucoup de charge, on est au taquet avec Maxime. Difficile de prendre plus... » Son manager a acquiescé et les a félicités pour leur investissement.

La fin de l'année arrive et Judith s'encourage à tenir bon, car elle espère un recrutement en début d'année suivante, avec les nouveaux budgets. Malheur... en janvier son manager lui annonce qu'elle continuera avec son seul collaborateur, pour raisons budgétaires. Judith sort de cet échange un peu sonnée. Quelque chose l'étonne : son manager a appuyé sa décision en disant « Mais de toute façon vous vous en sortez très bien à deux ! Vous avez fait une super année ! » Or Judith, elle, a l'impression d'être au-delà de ses limites et ce, depuis des mois... Est-ce qu'il ne s'en rend pas compte ? Comment ne le voit-il pas ?

L'injonction - Fais avec le manque de moyens

Nous allons y venir. Mais avant, à quelle injonction obéit Judith ? « Fais plus avec moins », c'est à peu près ce que lui dit son manager deux années de suite en lui demandant de se contenter d'un seul collaborateur dans son équipe... alors que la charge de travail en exigerait au moins deux. En réponse, Judith se dit « je dois assurer pour que ça fonctionne. » Elle se suradapte donc au manque de moyens, qu'elle tente de pallier. N'est-ce pas ce que font beaucoup des professionnels, être arrangeants ou compenser le manque de moyens ?

Quelques exemples de compensation

- Être arrangeant comme le libéral (kiné, coach...) qui redonne rendez-vous après un « lapin » tout en se disant « la prochaine fois, je lui facture la séance manquée ».
- Ou le manager qui a pris son poste sans être officiellement intronisé par la direction et qui fait de son mieux pour être accepté par une équipe méfiante. « Impose-toi ! » lui dit sa hiérarchie.
- Pallier le manque de moyens comme l'infirmière à l'hôpital qui rogne sur ses pauses pour accorder quelques minutes de plus à ses patients, car le temps manque.
- Ou ces professeurs des écoles qui achètent à leurs frais des fournitures manquantes.
- Ou encore ces managers qui « mettent la main à la pâte » par manque d'effectifs.

D'où vient cette injonction de faire plus avec moins ? Les sociologues Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique décrivent un « passage de la culture des moyens à la culture des résultats » : « Progressivement, la culture du résultat s'est imposée (...) Dans ce contexte, demander à vérifier l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre est considéré comme une incongruité, le signe d'un défaut d'adaptation, voire d'une « résistance au changement. » Peu à peu, l'exigence de « faire plus avec moins » s'est banalisée. Mais à quel coût ? (...) on entre dans un monde sans limites, dans lequel la mesure des performances semble de plus en plus déconnectée de la réalité du travail réalisé et des moyens nécessaires pour l'accomplir. »¹

Selon le contexte, ce « faire plus avec moins » sera vu comme une contrainte subie ou un choix personnel. Mais quel en est l'effet systémique ? Qu'est-ce que cela produit comme résultat, pour une personne très investie comme Judith ? Pourquoi cette stratégie ne fonctionne-t-elle pas pour elle ? C'est qu'elle mène à un piège, que voici.

1. Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le Capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Seuil, 2015, chapitre « La révolution managériale », p. 105.

Le piège - Atlas ne demande pas d'aide

Pour mieux comprendre comment le problème s'installe, mettons-nous un instant à la place du manager de Judith. Il lui a proposé un projet ambitieux avec des moyens limités, et Judith a signé. De plus, il constate que Judith et son collaborateur font avancer le projet bon gré mal gré, et il n'a vent d'aucune difficulté particulière. Aux yeux de ce manager, donc, tout «roule»... Pourquoi alors changer une équipe qui gagne? D'autant que le manager a besoin de recruter une personne pour une autre équipe sous sa responsabilité. L'autonomie de Judith l'arrange définitivement. À sa place, iriez-vous guetter des signes de fatigue chez votre collaboratrice? Judith se retrouve comme Atlas, ce Titan qui était chargé de porter la voûte céleste sur ses épaules, pour l'éternité. Elle espère être épaulée, relayée... mais ne le demande pas. Au final elle parvient, avec beaucoup d'efforts certes, à s'adapter à la situation. La question, c'est... jusqu'où?

Se suradapter en compensant les lacunes du système

Tant que Judith montre à son manager que tout va bien, celui-ci ne lui apporte pas d'aide. Voilà qui est parfaitement circulaire! Vous connaissez sans doute la réplique du film *Le Jour le plus long*, cette phrase que le Major Howard se répète au fil de sa délicate mission: «Vous tiendrez jusqu'à ce qu'on vous relève.» Judith se dit peut-être la même chose. Mais la réciproque est aussi vraie: son management peut très bien se dire «Nous la relayerons quand elle ne tiendra plus.» Ainsi, un cercle vicieux se forme. Dans ma pratique de coach en entreprise, je croise beaucoup de Judith, hommes et femmes pris dans le piège d'Atlas: tant qu'ils assurent, leur hiérarchie et leur entourage professionnel se contentent de vérifier de temps en temps «ça va?» Au final, ces personnes très investies font plus que leur périmètre, prennent plus que leur part de travail, s'épuisent... mais continuent sans renâcler.

Judith commence à voir son piège. Elle comprend qu'elle contribue malgré elle à maintenir cet équilibre coûteux pour elle, en compensant le manque d'effectif.