

CHEZ LES CADRES CHRÉTIENS

Stress : ne pas le subir, ne pas le transmettre

« Des objectifs difficiles à atteindre, une lourde charge de travail et peu de marge de manœuvre : le quotidien de nombreux cadres génère un maximum de stress. » Jean Guinard, cadre de direction dans l'administration publique, dirige aussi la section lilloise du Mouvement des Cadres Chrétiens (MCC). Le MCC ? 8 000 cadres qui se réunissent une fois par mois, en petites équipes, pour réfléchir sur leur vie professionnelle au regard de leur foi. Le stress revient souvent dans les discussions, surtout quand il atteint la vie familiale : soirées écourtées, week-end rognés... Les téléphones mobiles et ordinateurs portables donnent l'impression de cadres disponibles en permanence. Ces outils ne comblent pourtant pas le manque de communication de fond : « On constate un écart croissant entre les cadres intermédiaires, soumis à de fortes pressions, et les dirigeants, souvent focalisés sur des tableaux de bord, loin des préoccupations humaines explique Jean Guinard mais ce qui est le plus mal vécu n'est pas tant la mise sous pression que le manque

d'écoute, de disponibilité. » Pour s'entraider, les cadres du MCC pratiquent, en équipes, des relectures de situations concrètes et vécues. « Les cadres ont souvent tendance à sous-estimer leurs propres marges d'autonomie. Une discussion, l'éclairage de l'Évangile, permettent de les réévaluer. Il faut oser dire les choses. »

Effort sur l'écoute

Et vis-à-vis de leurs propres subordonnés ? « Éviter le mal-être d'une équipe est l'intérêt de tout manager, chrétien ou non, souligne Jean Guinard, ce qui caractérise l'approche chrétienne, c'est le respect de l'autre, vu non pas comme un salarié ou un sous-traitant, mais comme une personne. L'effort doit donc porter sur l'écoute. Il faut savoir prendre du temps pour son équipe. » Lors de leurs Journées nationales 2009, en janvier prochain, les cadres du MCC réfléchiront sur le thème « Le travail, quelle humanité ? ». Une prise de recul nécessaire pour remettre l'homme au cœur de la réflexion sur le travail.

Roland de Beaumont

COMMENT AIDER LES GENS EN SOUFFRANCE AU TRAVAIL ?



JEAN-PIERRE BAERT, secrétaire du comité d'entreprise SNCF région Nord - Pas-de-Calais

« Le CE a pleinement son rôle à jouer »

« Le comité d'entreprise, dans celles de plus de 50 salariés, a pleinement son rôle à jouer car il étudie le rapport annuel du médecin du travail. Dans la région, nous avons eu deux suicides sur le lieu de travail. Nous avons organisé une journée d'étude début juin. La direction a accepté de venir. Elle en tire des enseignements en créant des groupes de travail. C'est positif mais cela n'arrêtera pas les restructurations dans l'entreprise. Il y a en a vingt-six en ce moment. »



JEAN-ANGE LALICAN, DRH en Bretagne, président de la commission nationale du stress de l'ANDRH

« Mettre en place un dispositif d'écoute »

« Le DRH doit mettre en place une politique. Il peut mettre en place un dispositif d'écoute interne ou externe. L'information des cadres est importante. Il y a des indicateurs comme le taux d'absentéisme qui ne sont pas forcément diffusés. Les arrêts de travail de courte durée peuvent être des indicateurs. Il faut promouvoir la collaboration entre l'entreprise et la médecine du travail. Il y a une méconnaissance mutuelle. »



FREDERIC LAMBIN, chef d'entreprise et président de la CGPME Nord - Pas-de-Calais

« Aménagement ou redimensionnement de poste »

« En tant que confédération, nous accompagnons nos 6000 PME adhérentes à repérer les risques. Cela demande de réfléchir et de mettre en place des solutions en lien avec des ergonomes et la CRAM (caisse régionale d'assurance maladie). Cela peut être des aménagements physiques des postes ou des redimensionnements. Dans ma propre entreprise, nous avons des sièges ergonomiques depuis des années. »



PIERRE-RICHARD BONTINCK, président de l'union régionale de la CFTC

« Nous sommes des assistantes sociales »

« L'aide passe par l'écoute. On a coutume de dire que nous sommes des assistantes sociales mais cela demande de la formation. Prouver que l'on est harcelé n'est pas facile, il faut recueillir des témoignages. Le patronat rétorque parfois que la souffrance vient de l'extérieur mais le travail est amplificateur de cette souffrance. Il y a des périodes propices à la souffrance : l'arrivée dans une entreprise, le retour d'un congés maternité, la reprise après un arrêt maladie. »

20 C'est en milliards d'euros, le coût du stress au niveau européen. Une étude française estime que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, soit 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail de la Sécurité Sociale.

COACHING

« Répondre à la question : comment vais-je aller mieux ? »

Laure Dufresne s'est installée comme coach à Marcq-en-Barœul. Elle explique comment elle accompagne ces actifs de tous âges qui à un moment donné dans leur vie professionnelle traversent un mal-être, sans pour autant être dépressif. « Cette situation se traduit souvent par des problèmes relationnels, comportementaux. L'objectif du coaching est de faire un point sur sa vie professionnelle et personnelle, en essayant de se poser les bonnes questions. Ce questionnement doit amener le coaché à mieux se connaître, pour gérer plus facilement ses émotions, son stress, ce qui l'amènera à terme à faire de nouveaux choix. C'est une manière de consolider le psychisme. A la différence de la psychothérapie, le coaching répond à la question comment je vais aller mieux et non pas pourquoi je vais mal. » Il s'avère que parmi les personnes accompagnées par Laure Dufresne, très peu au final ont fait une vraie reconversion professionnelle. Il semble que le coaching soit avant tout une psychothérapie pour bien-portant. Laure Dufresne questionne ses clients sur les cinq domaines de leur vie : le professionnel mais aussi le personnel, le couple, le social et le familial. Elle utilise ensuite toute une série d'outils d'analyse de personnalité notamment encore l'indicateur typologique de Meyers Briggs (MBTI) qui définit des types de personnalité.

La fréquence des rencontres qu'elle adopte habituellement avec un client est de le rencontrer deux fois par mois. Mais dans certains cas où la nécessité s'en fait ressentir, elle peut rencontrer ses clients une fois par semaine. Au terme des séances, le bilan est fait entre le client et son coach. S'il n'est pas une recette miracle, le coaching peut permettre au cadre d'avoir une meilleure assurance en soi, de mieux gérer l'équilibre personnel et professionnel ou de prendre de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Le changement de job n'est pas forcément la solution à une souffrance au travail.

Anne Castelbou



LAURE DUFRESNE
Coach

DR EVELYNE DANGHIN, MÉDECIN DU TRAVAIL À VALENCIENNES

« Ne pas confondre harcèlement et situation harcelante »

Qu'est-ce que la souffrance au travail ?

La souffrance, c'est d'abord la non-reconnaissance. La souffrance peut-être physique ou psychique. Mais le corps et l'esprit sont liés. Des symptômes sans support physique sont l'expression d'un malaise. Il y a deux grands moyens d'expression de cette souffrance. Certains verbalisent, d'autres somatisent. La souffrance touche aussi bien les hommes que les femmes. Mais la nature des hommes fait qu'ils ont peur de s'exprimer et qu'ils vont plutôt somatiser. Ils verbalisent plus tard. Une femme misera moins sur le travail et compensera plus avec ses enfants et sa vie de femme.

Pourquoi parle-t-on plus de souffrance au travail depuis quelques années ?

La flexibilité, c'est-à-dire répondre à la demande, le stress, la frustration liée à la perte de savoir-faire remplacé par le simple faire. Il y a aussi la notion de rentabilité au détriment de la qualité. La rentabilité a gagné tous les domaines. Il y a un effet déstructurant sur l'individu.

Y a-t-il plus de souffrance ou en parle-t-on plus ?

Il y a quelques années, c'est venu



Le docteur Danghin exerce depuis vingt-six ans.

avec le harcèlement. Or, le harcèlement est un terme juridique.

Quelle est la différence entre souffrance et harcèlement ?

Il y a des situations de travail harcelantes. C'est souvent la situation qui est harcelante. Le diagnostic de harcèlement moral a souvent pour origine une divergence dans la façon d'investir le travail. Le donneur d'ordre, le chef d'entreprise devient l'accusé alors que c'est le système qui est en cause. La souffrance au travail n'est pas

limitée, loin de là, au harcèlement. La précarité, qui n'est pas forcément bien vécue, peut être un facteur de souffrance.

Quelles sont les sources de souffrance ?

Il y a parfois un conflit avec une personne qui n'est pas forcément l'employeur. Il y a aussi la souffrance liée aux techniques de management, au système organisationnel.

Quels en sont les signes ?

Il y en a plusieurs : les troubles du sommeil, l'irritabilité, l'agres-

sivité. Ce sont des signes d'appel que l'on retrouve dans l'interrogatoire.

Quel est votre rôle en tant que médecin du travail ?

Notre rôle est d'entendre cette souffrance, de la constater. Certaines personnes ne s'expriment pas et on va essayer de leur faire dire. Les salariés viennent plus spontanément qu'avant. Une fois la parole recueillie, on peut déclarer le salarié inapte temporairement et si le salarié est d'accord, nous pouvons aller rencontrer l'entreprise. Mais nous ne sommes pas des détectives. Ensuite, nous orientons vers le médecin traitant, vers des psychologues, vers l'inspection du travail. Cela dépend des cas.

Y a-t-il des entreprises à risque en matière de souffrance ?

Plus on est dans un grand groupe, plus il y a de risque de perdre un côté relationnel et plus on s'expose à une souffrance quelque part. Dans les petites entreprises qui ont gardé un côté familial, il y a moins de problème. En général, les chefs d'entreprise ne sont pas très sensibles à la question. Il y en a même qui disent que ça n'existe pas chez eux.

Recueilli par Thomas Levivier.