

Les relations professionnelles à l'épreuve

Stress

Derrière les mots fourre-tout de « stress au travail » se cachent des situations très différentes.

PASCALLE SENK

TRAVAIL. « Suis-je associée ? » se demande Rachel sur le forum d'un site féminin. Cette jeune diplômée qui occupe un premier poste dans « une grande boîte nationale » se décrit comme plutôt solitaire, « aimant bosser seule dans son bureau ». Le problème, c'est qu'elle est différente de ses collègues. « Tous les matins, certains font le tour des bureaux de l'étage pour dire bonjour, parler un peu... Moi personnellement, je n'en éprouve pas le besoin. En dehors des heures de travail, je suis quelqu'un de très souriant, même amusante... Et au boulot, je ne veux rien savoir de mes collègues. Pourtant j'adore mon travail ! Avez-vous des conseils ? »

Une plainte à laquelle Tatiana, autre internaute, s'empresse de répondre : « Je te comprends, ça m'a souvent fait ça aussi. Mais tu sais, moi ça m'a porté préjudice, je pense malheureusement qu'il vaut mieux "revenir dans le moule" et faire comme tout le monde si tu ne veux pas

« La réelle compétence aujourd'hui, c'est l'adaptabilité »

être mise de côté... » Un conseil qui était sans doute moins impératif au temps du plein-emploi.

Aujourd'hui, à l'heure de la crise, quand être en poste et posséder un CDI s'avère être le plus précieux des sésames, l'adaptation demandée monte d'un cran en apportant plus de contraintes. C'est ainsi, peu à peu et étage par étage, que les incertitudes économiques modifient sensiblement nos rapports professionnels, comme l'observent coaches et psychologues du travail : les relations que nous avons avec notre poste changent, tout comme celles que nous avons avec nos collègues et notre employeur.

Ce sont, sans évoquer les facteurs personnels, ces changements qui accentuent le fameux stress au travail, « un bruit de fond qu'on ne peut réduire à quelques lignes générales », selon le psychiatre Eric Albert, créateur de l'Ifas (Institut français contre le stress et l'anxiété). La définition du stress correspond bien à ce que vit Tatiana : « L'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (tel que défini par un accord national interprofessionnel conclu en 2008).

Premier gros domaine de changement dans lesquels les salariés peuvent perdre pied : le regard qu'ils posent sur leur travail. « Pour beaucoup, c'est le radeau auquel on s'accroche à un moment où entreprises comme cadres manquent de vi-

sion et de projet », observe Marc Traverson, psychanalyste et coach au cabinet Acteus Management. Une position qui accentue les mécanismes de défense : peur, méfiance, repli sur soi... Mais le plus notable est un fort sentiment d'ambivalence : « On veut garder ce travail coûte que coûte tout en se disant "la vraie vie est ailleurs". C'est là l'un des effets puissants du discours qui a accompagné la mise en place des 35 heures », poursuit Eric Albert.

Effets contradictoires de la crise

Deuxième champ dans lequel valent beaucoup de données jugées acquises, les relations à l'employeur. Le fameux contrat implicite (aussi important au moins que le contrat juridique) qui lie les salariés à leur patron bat de l'aile. « Certaines boîtes très cocoonantes comme les banques qui offraient promotion et augmentation régulières à leurs employés licenciés, observe Marc Traverson. Comment s'y faire quand vous avez toujours compté sur cette sécurité ? » Les non-dits, les messages contradictoires (« soyez autonomes mais si vous prenez des décisions on vous tapera sur les doigts ») malmènent en première ligne ceux qui sont censés réguler les relations direction-salariés, les cadres. Et puis, il y a ceux qui font plus de ronds de jambe, tandis que d'autres cherchent à devenir transparents pour se faire moins remarquer... la question de la reconnaissance devient centrale.

S'ensuivent évidemment de nouvelles relations entre collègues : « Si on a en tête

qu'on doit être productif et performant en permanence, on consacre moins de temps aux conversations entre collègues », explique Eric Albert. Sur ce point, Marc Traverson est plus mitigé : « La crise a des effets contradictoires selon les endroits. Elle peut créer de la rivalité dans des services, mais elle peut aussi paradoxalement renforcer des liens de solidarité entre employés malmenés ou désorientés. Tous ne cherchent pas à tirer leur seule épingle du jeu... »

Ce sont donc bien tous les pans de la vie professionnelle qui tanguent aujourd'hui. Un bouleversement des rapports qui fait dire à Eric Albert que « la réelle compétence aujourd'hui, c'est l'adaptabilité ». Encore faut-il qu'elle ne soit pas vécue comme une contrainte. ■



EN BREF

Un modèle animal pour la schizophrénie

C'est un pas de plus vers la compréhension de la schizophrénie. Une équipe internationale a créé une souris dont l'un des gènes, connu pour être impliqué dans cette maladie, a été manipulé (Cell, 25 février). Les souris adultes présentaient des modifications physiologiques graves et des changements de comportement importants.

Exercice physique contre l'anxiété

Les personnes atteintes de maladies chroniques doivent combattre leur anxiété. Une étude américaine, portant sur plus de 3 000 cas, montre que les malades pratiquant de l'exercice physique régulier et de plus de trente minutes réduisaient de 20 % les symptômes de l'anxiété (Archives of Internal Medicine, 22 février).

L'hospitalisation favorise le déclin intellectuel

Une vaste analyse menée aux États-Unis, portant sur plus de 2 900 personnes, montre que, chez les patients de plus de 65 ans, un séjour à l'hôpital lors d'une maladie grave ou critique entraîne des conséquences importantes sur les fonctions cognitives, contrairement à un séjour pour des pathologies moins graves (Jama, 24 février).

« Il s'agit souvent d'un combat contre soi-même »



Françoise Kourilsky : « Peu importe le contexte. C'est moins la réalité qui nous fait mal que la manière dont nous l'appréhendons. » DR

Françoise Kourilsky, docteur en psychologie et diplômée de sciences politiques, publiera le 24 mars chez Interéditions son nouveau livre, « Se réjouir, s'apaiser, réussir ».

LE FIGARO. - Comment « survivre » et continuer à avoir une vie professionnelle enrichissante en temps de crise ?

Françoise KOURILSKY. - Au risque de choquer, je dirais que peu importe le contexte. C'est moins la réalité qui nous fait mal que la manière dont nous l'appréhendons. La preuve : certains, stimulés par la vision qu'ils ont du changement, voient la crise comme une opportunité, un défi. Alors que d'autres la voient comme une fatalité écrasante. Autant apprendre à utiliser nos pensées plutôt qu'en devenir les victimes.

Est-ce « cultiver une pensée positive » ? Pas du tout ! Surtout pas de pensée positive ! Je parle d'une hygiène de l'esprit. De même que nous pratiquons l'hygiène corporelle, je pense qu'il est urgent d'appren-

dre à prendre soin, chaque jour, de son état d'esprit. Mais ça ne veut pas dire refouler ses pensées négatives. Au contraire, il faut aller au bout de chacune d'elles pour voir où elles nous mènent. Exemple : un cadre se sent agressé par un collègue dans une réunion de travail. Au lieu de nier ce qu'il ressent, et de prendre sur soi, je l'encourage plutôt à utiliser sa colère en répondant à son interlocuteur : « Si je me laissais aller, je pourrais bien me mettre en colère après ce que tu m'as dit. »

Cela n'a rien à voir avec se contrôler ou se raisonner ?

Non, pas du tout. Car justement le stress s'amplifie quand nous ne voulons pas reconnaître pleinement ce que nous pensons. Le stress, c'est souvent un combat contre soi-même. Une de mes clientes, une jeune femme brillante, souffrait d'un stress particulièrement inhibant lors de chaque entretien d'embauche. Je lui ai appris à accepter ses bouffées d'anxiété au lieu de se braquer contre elles. Par exemple, elle

a pu dire à un moment au recruteur : « Excusez-moi je n'ai pas bien compris votre dernière question... Je tiens tellement à ce poste que j'ai du mal à me concentrer. » Pas à pas, elle s'est ainsi entraînée à faire de ses pensées et émotions les plus limitantes de nouvelles sources de réussite.

Cette « écologie de soi » suffirait à diminuer les effets négatifs de la crise ? Oui, car c'est bien la seule dimension sur laquelle nous avons prise ! Le stress vient souvent du fait que nous voulons contrôler ce qui ne dépend pas de nous : des décisions prises par d'autres, les conséquences de facteurs économiques qui nous échappent, etc. On peut apprendre à se poser les bonnes questions au bon moment : « Qu'est-ce que je pense ? » Une façon de signer un traité de paix avec soi-même, et donc de diminuer sa vulnérabilité au stress. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P. S.

« Les pères, héros parce que zéro »

TOUT commence par un souvenir. « Rentrant de l'école, j'ai aperçu un homme, vêtu d'un marcel et d'un bleu de chine, la casquette sur la tête. » L'homme et l'enfant échangeant un signe, un camarade « fils d'officier

de marine » s'étonne : « Tu as de drôles de fréquentations ! » « C'est mon père », répond l'enfant. « Avec mes yeux d'enfant, je le vois qui vole, danse et s'amuse ; héros aéré de gloire, il domine la ville. Pourtant, mon père, modeste et humble, ne cherche pas à se faire passer pour ce qu'il n'est pas. »

À partir de ce souvenir, le pédopsychiatre Marcel Rufo nous convie, dans Chacun cherche son père (Éditions Anne Carrière), à une réflexion sur la paternité. Le père, pour Marcel Rufo, est une mosaïque mêlant l'homme réel, le héros idéal forgé à l'âge où l'on compose son roman familial et le père symbolique qui rompt le duo mère-enfant et édicte la loi des hommes.

Et chacun cherche, tout au long de sa vie, la « pièce manquante » qui complètera cette mosaïque. Pour devenir père à son tour, « mieux vaut avoir tué le sien symboliquement et l'avoir "digéré", c'est-à-dire l'accepter tel qu'il est, très loin de l'idéalisation de l'enfance ».

Un mur d'incertitude

Mais encore faut-il que le père accepte de se faire tué. Ponctuant son propos d'histoires de pères et de fils rencontrés en consultation, Marcel Rufo tente alors de cerner le « père acceptable », ni « pater familial » sévère et distant, ni « nouveau père » qui materait

mieux qu'une mère. L'enfant, nous dit Rufo, est une maison qui se meuble psychologiquement. La mère est figurée par la bâtisse, qui assure une protection immédiate. Le père, quant à lui, doit être le mur d'enceinte qui entoure le jardin. « Il faut imaginer le père comme une muraille. Solide, elle protège, sert de repère, de tuteur contre lequel l'enfant peut grandir. Jusqu'au moment où, devenu adolescent, il devra franchir la muraille pour s'affirmer en tant que sujet autonome. Mais il lui est impossible de sauter en une seule fois ; il va falloir donner des coups dedans, afin de créer des fissures, des bosses, des creux, qui vont lui servir de point

d'appui pour se hisser au sommet. La muraille doit pouvoir encaisser l'assaut, se laisser entamer sans s'effondrer ni disparaître. » Transfiguré en héros par son jeune enfant, le père ne doit jamais perdre de vue que ces habits sont trop grands pour lui et qu'il devra accepter de s'en voir dépourvu (mais non sans lutter) par son fils devenu adolescent. « Sa destinée est de découvrir et d'accepter d'être un objet de déception. » En somme, le pédopsychiatre, un brin provocateur, le père « est celui qui se plante, quoi qu'il fasse. Mais il faut s'en réjouir, car c'est par ses manques et ses limites qu'il va permettre de se construire ». ■ « Chacun cherche son père », Éditions Anne Carrière, 234 pages, 18,50 euros.

le plaisir des livres

PAR SOLINE ROY

