

Numéro 22 – janvier 2008

ACTUALITE

UNE MUTATION SOCIOLOGIQUE INDISPENSABLE

Les organisations syndicales ont été conviées, le 18 décembre 2007, à une réunion afin de trouver une solution rapide à des problèmes humains anciens plus ou moins anciens qui empoisonnent certains services de la Direction Générale.

La Direction des Relations Humaines avait identifié plusieurs situations dont elle avait connaissance et qu'elle souhaitait régler au mieux des intérêts des personnels et des services dans un cadre global. En effet, certains personnels du Siège sont actuellement en situation professionnelle non satisfaisante, notamment en termes d'affectation et de missions confiées.

Il n'est pas question d'évoquer ici des situations personnelles, encore moins sans l'autorisation des intéressés. Notre organisation syndicale avait déjà connaissance d'un certain nombre de problèmes. Le mauvais positionnement des personnels ou l'absence d'accompagnement dans le changement sont évidents, notamment par l'accaparement par des chefs de service des attributions des assistants, au lieu de les faire évoluer ou de les enrichir. Dans la quête de la valeur ajoutée, la pertinence de la spécialisation d'un chef de service en traitement de texte ou tableur reste à démontrer. Pour les initiés, Ricardo doit se retourner dans sa tombe.

Enfin, il ne faut pas se voiler la face. Tous les chefs de service ne sont pas bons managers. Ce n'est pas inné. La nécessité des mesures curatives ne peut être contestée mais tous les chefs de service doivent être formés en gestion des relations humaines et gestion d'une équipe. S'apercevoir de la présence de l'assistant uniquement en fin de journée pour lui confier une tâche (forcément urgente) ou lorsqu'elle pose une demande de congé (pour la refuser dans des conditions contestables ou ne pas la signer sans fournir aucun motif) dénote un certain mépris des collaborateurs (valetaille). Ce n'est pas rendre service aux chefs de service (et à l'Etablissement) que de les conforter implicitement dans leurs dérives en déplaçant les victimes.

La Direction des Relations Humaines devrait également se pencher sur certains problèmes récurrents dans les services déconcentrés (absence de reconnaissance professionnelle pour notre collègue de La Martinique pourtant constamment sollicitée pour son savoir-faire, suppression définitive, unique au sein de l'Etablissement, de la prime des C en B pour une autre de BCA). S'agissant de cette dernière, notre organisation syndicale attend encore les précisions complémentaires promises par la Direction Territoriale.

SANTE

LA FATIGUE PSYCHIQUE AU TRAVAIL

Nous vivons dans une société de performance où la fatigue est mal vue. La personne qui réussit nous est montrée toujours en pleine forme avec une bonne mine et sportif. L'individu est souvent en compétition avec les autres, notamment sur le plan professionnel. C'est, sans conteste, une source de fatigue mentale. Combien de fois, à votre question « comment vas-tu ? », avez-vous eu comme réponse « je suis fatigué(e) ».

Chaque individu a aussi besoin de contact, de reconnaissance, de liens, d'intimité. Il s'agit non seulement d'une nécessité pour l'individu d'être « reconnu » mais aussi d'un besoin vital au même titre que les besoins de nourriture, de chaleur, de sommeil...

Dans notre société dite « de communication » l'écoute apparaît plus que jamais parasitée, déficiente... La Direction Générale met actuellement en place un accompagnement des personnes en difficulté. C'est, à priori, inédit et il faut le souligner. Néanmoins, la prévention reste préférable aux soins palliatifs

En effet, la démarche de l'Administration, aussi nécessaire et légitime qu'elle puisse être, est purement curative. L'acte managérial occasionne également des souffrances au travail. Un diagnostic est certainement à faire à ce niveau (prévention).

REPERER CE QUI EPUISE

La fatigue est un « état de lassitude consécutif à un effort prolongé ou à un travail physique ou intellectuel intense et se traduisant par une difficulté de plus en plus marquée à continuer cet effort ou ce travail ».

On peut aller de la fatigue légère ou lassitude à la grande fatigue ou épuisement, éreintement, exténuation, harcèlement. Elle peut être cérébrale, psychique de type pathologique. On peut identifier deux causes à l'origine de cette dernière :

- les relations difficiles ;
- les émotions inappropriées.

Les relations difficiles et épuisantes

Une simple rencontre, une relation avec quelqu'un peut être source de pression. Certaines personnes sont épuisantes.

Les insatisfaites (« paniers sans fond »), celles qui se plaignent en permanence ou celles qui réclament sans cesse des preuves d'amour et d'intérêt en nous sollicitant pour la moindre décision, nous parasitent.

Il en va de même pour les personnes qui nous imposent leurs conseils (« si j'étais à ta place »), qui se sentent obligées de nous prendre en charge (« tu n'as qu'à faire ça ! »). En général, elles insistent pour nous aider alors que nous n'en avons pas besoin. L'irritation et la rage (étouffée) nous fatiguent. A noter que la personne qui assiste à la situation en spectateur et qui ne peut intervenir, s'épuise aussi.

Les personnes susceptibles, hypersensibles avec lesquelles nous sommes sans arrêt sur nos gardes, en « self-control » nous épuisent également. Il en va de même pour celles qui sont agressives, pour lesquelles le conflit est un mode de fonctionnement. Ce sont les types de personnalité rebelles, toujours en réaction à nos actes, à nos paroles et qui, en fait, ont besoin de cette stimulation laquelle, par contre, nous vide.

Nous devons aussi rester vigilants avec celles qui n'ont pas de règles claires (renégociations incessantes), sont pessimistes, voient le danger partout et ont toujours un exemple pour illustrer une prochaine catastrophe. Entrent également dans cette catégorie, les personnes qui ne sont pas authentiques et qui vont donner la réponse qu'elles croient que l'autre attend ou celles que l'on peut qualifier de « faux sympas », particulièrement affables, amicales.

Il existe aussi des personnes qui réussissent à transmettre leur malaise, à puiser l'énergie, puis se sentent libérées en laissant l'autre avec la fatigue. Comme si elles lui avaient « refilé » leurs soucis.

L'objectif de cette communication n'est certainement pas de semer la zizanie entre collègues ni de prôner une visite obligatoire pour tous chez le psychologue.

Les émotions inappropriées

En cas d'émotion trop forte (stress, mauvaise nouvelle, injustice...), la tension monte anormalement puis, s'il n'est pas possible de l'exprimer, la personne va se sentir épuisée. La tension créée de l'énergie qui, non consommée, se retourne contre nous.

« L'émotion est un état somatique et psychique s'installant soudainement à la suite d'un événement inattendu et ayant une signification particulière pour l'individu. Elle est globale, intense et brève et s'accompagne d'une coloration affective heureuse ou pénible. Elle est étroitement liée au besoin et aux motivations et on les retrouve souvent liés à l'origine de manifestations psychopathologiques ».

L'émotion est physiologique et se distingue donc du sentiment. Elle incite à l'action. Courir, fuir, frapper, pleurer, rire sont des réactions saines à des émotions. Refouler les manifestations de l'émotion mobilise beaucoup d'énergie et la fatigue peut être une conséquence de ressentis bloqués. Cependant, la décharge n'est souvent pas acceptable socialement.

Les émotions « authentiques » (appropriées à la situation) sont quelquefois réprimées et remplacées par d'autres, notamment parce qu'elles ne sont pas acceptables à cause de l'éducation reçue (« Tu n'es pas une fille ! Tu es un homme : un homme, ça ne pleure pas », par exemple). Il s'agit d'un sentiment « substitutif » ou « parasite » qui ne permet pas de régler une situation. Il existe un décalage entre le contexte et le sentiment éprouvé.

Les sentiments parasites permettent de recevoir des signes de reconnaissance, certes pauvres et peu satisfaisants parce qu'obtenus de manière détournée, qui procurent une sécurité. Ils offrent des bénéfices secondaires comme :

- obtenir certains avantages pour soi-même (« si je suis triste, les autres vont me prendre en charge »),
- se protéger d'une certaine façon et d'éviter certaines responsabilités (« il m'est plus facile d'éclater de colère que de me confronter à ma peur » et l'on obtient la satisfaction de ses besoins de façon indirecte, à partir d'une demande déguisée).

LA RECONNAISSANCE

Un signe de reconnaissance correspond à un besoin d'échange physique et social avec l'environnement. Il peut prendre la forme d'un toucher physique effectif ou une forme symbolique de reconnaissance comme un regard, un mot, un geste ou toute autre action exprimant « je sais que tu existes ». Pour l'adulte, ce sera le salaire, les promotions, les augmentations, les distinctions honorifiques.

Les signes de reconnaissance sont de type différent et sont donnés :

- pour ce qu'on a fait, signes conditionnels positifs (« excellent travail », par exemple) ou conditionnels médiocres (« travail manquant de clarté », par exemple) :
- pour ce que l'on est, signes inconditionnels positifs (« je vous apprécie ») ou négatifs (« je ne vous aime pas »).

Il faut savoir utiliser les signes de reconnaissance. Leur emploi correct implique :

- la véracité, l'authenticité que la personne exprime sincèrement ce qu'elle pense ou ressent ;
- la gratuité, c'est-à-dire qu'il ne doit y avoir aucune demande spécifique sous-jacente ou différée en retour.

De même, la personne doit être prête à recevoir les signes de reconnaissance. A défaut, elle va être rapidement en malaise.

L'absence de signe de reconnaissance aboutit à une situation de pénurie où les individus s'adaptent et fonctionnent avec un faible niveau d'énergie du style « moins je m'investis, mieux je me porte ». Ils manquent d'intérêt et s'ennuient. La reconnaissance peut provoquer des changements spontanés (« je ne sais pas ce que tu lui as fait, mais il a changé du tout au tout »).

L'ECOUTE

La faculté d'écouter

L'écoute est sûrement l'une des compétences les plus demandées dans les qualités recherchées pour beaucoup d'emplois. La facilité d'écouter est la clé de voute d'une bonne compréhension mutuelle.

Toutefois, une distinction doit être faite entre écouter et entendre. La faculté d'écoute renvoie à deux aptitudes, écouter, d'une part, et entendre, d'autre part. Pour écouter, il faut se rendre disponible. L'écoute est aujourd'hui mise à mal dans un monde qui ne compte plus les sollicitations multiples. Etre disponible ne suffit pas, encore faut-il être attentif et maintenir l'attention. Enfin, il faut encourager la curiosité, laquelle apparaît comme un des meilleurs stimulants de l'écoute.

L'écoute est plus ou moins parasitée parce qu'elle est associée à des intentions souvent non déclarées (provoquer, séduire, agresser, juger, affaiblir, asservir, influencer, persuader, rallier, récompenser, flatter...).

Ainsi, on a pu remarquer que des vendeurs qui ont « formaté » leur écoute afin de capter des signaux faibles et de rechercher des appuis dans la logique du client pour mieux le convaincre, ont des rapports difficiles dans la vie de tous les jours. Leur écoute est biaisée parce que toujours au service d'obtenir une décision favorable. Cette situation est difficile à vivre au quotidien pour l'entourage. **La principale cause de non-écoute est l'usage de l'écoute à d'autres fins que d'écouter.**

L'écoute dans les relations managériales

L'écoute est l'une des clés des relations managériales. L'autorité est synonyme de pouvoir et influence sur les autres.

Ainsi, le management ne doit pas rester dans sa « tour d'ivoire ». A être trop imbu du pouvoir, on devient inaccessible. Le pouvoir tend à isoler et l'isolement déconnecte de la réalité. Les décisions du manager qui croit pouvoir fonctionner tout seul ne sont rapidement plus appropriées et la spirale des mauvais résultats menace.

L'expertise confère également une hauteur qui est peu propice aux échanges. Peu d'experts sont pédagogues car ils ne cherchent pas à se mettre à la hauteur du profane. Il en résulte un recul du sens progressif de l'écoute. L'expert craint l'épreuve relationnelle car il doit notamment s'exposer. La peur de soi, de ses propres réactions face à un refus, une contestation, des résistances se traduisent par un évitement des autres. L'écoute est alors ensevelie et une forme de surdité s'installe.

Enfin, le manager est confronté à des situations variées qui appellent des réponses sensiblement différentes. Ainsi, l'écoute managériale peut être tout autant sollicitée pour :

- approfondir et comprendre un problème ;
- trouver des solutions et les mettre en œuvre ;
- obtenir de l'aide et être pris en compte ;
- réfléchir à l'avenir.

La réalité montre que nous fonctionnons sur des préférences plus ou moins conscientes, inscrites au fil de notre histoire dans notre personnalité. Le manager n'y échappe pas. Etre manager nécessite une lucidité particulière pour vite trouver une solution, valider une méthode, parler de l'avenir et de projet... A l'Office National des Forêts, les cadres n'ont pas été, à leur corps défendant quelquefois, généralement formés pour cela. Cette situation n'est certainement pas sans lien avec les difficultés rencontrées par les personnels.

Les déterminismes (solidarité de corps, de fonctions ou de catégorie, par exemple), quels qu'ils soient, ne conditionnent pas totalement les conduites professionnelles. Celles-ci ne sont pas programmées jusque dans les moindres détails. Il reste une zone à l'intérieur de laquelle les responsables hiérarchiques évoluent et dans laquelle ils agissent à leur gré. A partir du moment où il est admis que cohabitent la liberté et le déterminisme, l'analyse de leur comportement s'impose. Il faut dépasser l'accompagnement des seuls personnels en difficulté. A défaut, les rechutes seront nombreuses.