

EIPAS en 2015

1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites aux risques psychosociaux
- De nouvelles formations (consulter www.eipas.org)
- Des accompagnements collectifs tel. : 06 37 89 50 13

2 Pour les personnes en souffrance au travail

Des ateliers collectifs

- Affirmation de soi, gestion des émotions tel. : 04 73 70 76 91
- Relaxation, pleine conscience tel. : 04 73 70 76 91
- Sophrologie tel. : 06 82 94 19 17
- Mieux manger, moins stresser E-mail : menneteau@wanadoo.fr

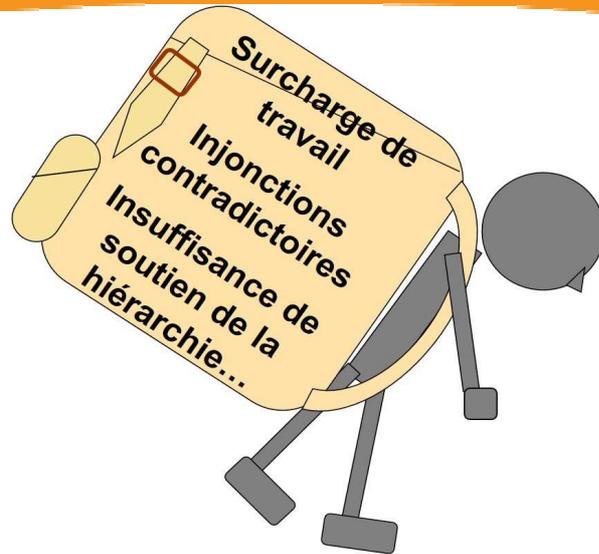
Des consultations psychologiques
A Clermont-Fd, tel : 04 73 70 76 91
A Issoire, tel : 06 69 03 93 55
A Riom, tel : 06 87 04 77 70
A Thiers, tel : 06 78 62 73 16
A Vichy, tel : 06 34 56 50 67
A Yzeure, tel : 06 60 82 30 64

3 Comme les années précédentes, des rendez-vous grand-public et des conférences gratuites.

Conseil scientifique

Pr. Pierre-Michel Llorca, psychiatre, chef de service Psychiatrie de l'adulte, CHU de Clermont-Fd.
 Dr. Brigitte Dubray, médecin du travail, AIST63.
 Dr. Bernadette Roux, médecin de prévention du Rectorat de Clermont-Fd.
 Dr. Véronique Gabet, médecin de prévention du Ministère de la Justice.
 Mme Nathalie Bertron, chargée de communication.

lettre éditée par
 Espace Investigation Prévention
 Accompagnement du Stress (EIPAS)
 Directeur de la publication : Docteur Denise Lanoir
 Tél.: 06 37 89 50 13
 A.S. Agnès Sabatier, psychologue



Les managers de proximité sont particulièrement exposés au risque de burnout

Les managers de proximité encadrent le travail opérationnel. Ils sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise sur le terrain. Leurs rôles sont multiples : organisation des plannings, gestion des commandes, relations avec les clients, soutien technique aux équipes, réunions avec la hiérarchie etc... Ils sont en charge du bon fonctionnement de leur service. En absence de système de permanence, ils doivent, en général, être joignables hors temps de travail. Ils sont quotidiennement confrontés aux contradictions entre les injonctions de leur hiérarchie et les réalités de terrain. Ils sont généralement soumis à une charge de travail importante, à une pression constante, avec des responsabilités étendues et une latitude et des moyens d'actions qui peuvent être insuffisants.

Tous les secteurs d'activité sont concernés et plus particulièrement ceux qui sont soumis à de fortes tensions économiques. La culture d'entreprise peut elle-même être aggravante si elle valorise à l'excès l'urgence et l'immédiateté.

Les managers de proximité sont particulièrement exposés aux facteurs de risques psychosociaux :

→ **Charge de travail élevée** : ils sont soumis en général à une charge de travail très élevée. Ils peuvent

être particulièrement impactés par un usage non maîtrisé des nouvelles technologies de l'information et de la communication : nécessité de rester « connecté », insuffisance de respect des temps privés, usage inapproprié des mails. En cas d'absentéisme dans leur service et de difficultés de remplacement, ils peuvent être amenés à prendre en charge des tâches supplémentaires. Ils sont souvent contraints, pour faire face à toutes les exigences de leur fonction, à augmenter leur temps de présence. « *Si on veut travailler tranquillement, on doit arriver tôt le matin* ». Ils n'ont le plus souvent pas le temps de prendre du recul et se trouvent « noyés dans les tâches quotidiennes ».

→ **Insuffisance de moyens** : les outils dont ils disposent ne sont pas toujours adaptés. Ils sont souvent insuffisamment formés à la gestion des équipes. Il leur revient d'évaluer la production de leur équipe. Si les outils d'évaluation sont lourds et consommateurs de temps, le temps d'évaluation s'ajoute significativement à la charge de travail. Leurs résultats peuvent eux-mêmes être évalués avec des outils insuffisamment adaptés

→ **Insuffisance de latitude décisionnelle** : ils appliquent la stratégie d'entreprise définie par leur hiérarchie. Ils maîtrisent difficilement leur temps. Ils peuvent

être engagés dans de nombreuses réunions imposées...

→ **Injonctions contradictoires** : ils sont souvent confrontés à des injonctions contradictoires. Ils reçoivent de leur hiérarchie des directives qui ne prennent pas toujours en compte les réalités du terrain. Les objectifs qui leurs sont assignés peuvent être inatteignables. Ils peuvent être soumis à différents prescripteurs, (gestion, communication, sécurité, etc.), qui ne se concertent pas ou peu et qui peuvent avoir des attentes inconciliables ou peu adaptées aux exigences de terrain...

→ **Insuffisance de soutien de la hiérarchie** : les managers de proximité sont le plus souvent fortement impliqués dans leur mission. Ils s'efforcent de comprendre au mieux les attentes de tous, clients, équipe, direction... Mais ils ne reçoivent pas toujours de la hiérarchie un soutien à la hauteur de leurs engagements. Ils sont tenus pour responsables de ce que font les membres de leurs équipes et peuvent ne pas être entendus lorsqu'il faudrait faire remonter les difficultés rencontrées sur le terrain, notamment en période de changement.

Ils sont d'autant plus exposés au burnout qu'ils s'efforcent d'être toujours performants et sont souvent peu à l'écoute des signaux d'alerte qui précèdent le

>>> burnout (troubles psychiques : nervosité, angoisses, fluctuation d'humeur, sentiment de découragement ; symptômes physiques : fatigue chronique, troubles du sommeil, trouble de l'appétit, troubles digestifs, céphalées, malaises, troubles cardio-vasculaires, déficience du système immunitaire ; symptômes cognitifs : troubles de la concentration, de la mémoire, difficultés à résoudre des tâches complexes, à prendre des décisions).

L'entreprise doit tout mettre en œuvre pour protéger les managers de proximité du risque de burnout, notamment :

- * en portant une attention vigilante à leur charge de travail
- * en veillant à la clarté du projet d'entreprise, de la stratégie et des objectifs et des consignes qui en découlent
- * en organisant une concertation des différents prescripteurs pour éviter les injonctions contradictoires
- * en organisant la prise en compte des difficultés du terrain : circulation des informations « bottom-up », possibilité d'adaptation des objectifs aux réalités du terrain, soutien des managers de proximité en situation critique
- * en favorisant les temps d'échange entre services au niveau du management de proximité pour développer le soutien entre collègues et la diffusion des bonnes pratiques.
- * en veillant à la pertinence des outils d'évaluation
- * en encourageant un bon usage des NTIC.
- * en veillant au respect des temps privés dans la mesure du possible.
- * en formant les managers de proximité, au management assertif, à la gestion des tensions relationnelles...

La plupart de ces mesures sont bénéfiques non seulement pour les managers de proximité mais également pour l'ensemble des salariés et pour le fonctionnement global de l'entreprise.

D.L.

Le poids de l'éducation nous a, pour la plupart, formatés de manière à répondre aux codes sociaux et moraux, être poli et obéissant, respecter l'autorité. Ces attitudes sont porteuses et nous ont permis de mieux vivre en groupe. Néanmoins, dire « oui » à tout peut avoir des conséquences désastreuses sur l'estime de soi. Apprendre à dire non, c'est aussi commencer à prendre soin de soi.

Cet exercice peut être délicat dans le milieu professionnel, quand il s'agit d'exprimer un refus à son responsable ou à ses collègues.

Exemple : « Votre responsable vous demande à la dernière minute d'aller à une réunion »

Si on dit oui par peur de dire non, on peut se retrouver finalement surchargé et ressentir de la colère.

La première chose à faire est de se demander : est-ce que ça rentre dans le cadre de mes missions ?

Si la réponse est : « oui », ça rentre effectivement dans le cadre de mes missions, mais je n'ai pas le temps d'y aller, compte tenu de ce que j'ai à faire par ailleurs et du peu de temps pour m'organiser », vous devrez alors :

- Prendre le temps de poser des questions sur cette réunion (quand, où, avec qui...). Il est important de montrer de l'intérêt.
- Proposer des alternatives.
- Exprimer clairement votre refus en restant sur des faits, tout en exprimant votre empathie et vos émotions. Ne pas rejeter la personne, mais la demande !

Si la réponse est : « non », ça ne rentre pas dans le cadre de mes missions et de plus je n'ai pas le temps...(comme dans le cas précédent), alors :

- Comme précédemment, prendre le temps de poser des questions sur cette réunion (quand, où, avec qui...). Il est important de montrer de l'intérêt.
- Exprimer clairement votre refus en restant sur le fait que cela ne fait pas partie de vos missions, tout en exprimant votre empathie et vos émotions.
- Proposer des alternatives

Dans les deux cas, en exprimant le « non », montrez votre intérêt par votre regard, votre attitude...

Afin de vous entraîner, pensez à une situation vécue récemment, et posez-vous les questions suivantes :

- la demande entraine-t-elle dans le cadre de mes missions ?
- quelles questions aurais-je pu poser ?
- quelles alternatives aurais-je pu proposer ?

- comment vais-je réagir la prochaine fois ?

Dans certaines situations, il semble très difficile de dire non, surtout à sa hiérarchie. Néanmoins, les psychologues diront que l'on peut dire « non » pour n'importe quelle situation et ils auront raison. Simplement, dans la pratique ce n'est pas toujours aisé. L'objectif de cet article n'est pas d'inciter à dire « non » systématiquement, mais à bien comprendre que dire « non » est possible, et que c'est un droit.

Prendre le temps d'évaluer si il est plus opportun d'accepter ou de refuser.

Lorsqu'on est face à une demande délicate, on peut se poser quelques questions qui nous permettront de déterminer s'il est plus opportun d'accepter ou de refuser, comme par exemple : « quelles sont les conséquences pour moi si je dis non ou oui ? »

- 1) Ne jamais dire "non" sur un coup de tête ! Plus la décision est importante, plus il convient de la prendre après réflexion; il est toujours possible de se donner le droit de demander du temps pour réfléchir.
- 2) Préparer et argumenter son refus. L'interlocuteur doit pouvoir comprendre la décision à la lumière d'explications logiques.
- 3) Ne pas confondre explication et justification. Lorsque l'on tente de se justifier, c'est en général parce qu'on estime que notre décision est insuffisamment fondée ou bien ce peut être parce qu'on ne se donne pas le droit d'avoir ses propres sentiments, opinions ou réactions.
- 4) Toujours veiller à séparer l'objet du "non" et l'interlocuteur
- 5) Garder le contact et la relation par le sourire et tout le comportement non verbal.
- 6) Utiliser le silence. Un silence donne plus de poids à votre décision.

A.S.

Bibliographie
Cungi Charly, *Savoir s'affirmer en toutes circonstances*. Retz, 1996
Boisvert Jean Marie et Beaudry Madeleine, *S'affirmer et communiquer*. Les éditions de l'homme, 2012

Nouveau Groupe de parole Harcèlement moral

Vous vivez une situation de harcèlement moral au travail. Vous souhaitez en parler avec des personnes dans la même situation, dans le cadre de séances animées par une psychologue spécialiste de la souffrance au travail.

Le premier mardi du mois de 18h à 20h
Première séance : **6 octobre 2015** à 18h
Au Centre EIPAS, 16^E rue Gautier de Biauzat à Clermont-Fd

Renseignements et inscriptions
auprès de **Annabelle Bétizeau**, psychologue
tel : **06 58 00 20 23**

Tarif par séance : 10€



Plan d'accès EIPAS : Résidence Arvémis
16 E rue Gautier de Biauzat
63000 Clermont-Ferrand

Contact

E-mail : contact@eipas.org
Pour un rendez-vous de consultation : **04 73 70 76 91**
Pour vous inscrire à une formation : **06 37 89 50 13**
Pour tout autre renseignement : **06 37 89 50 13**

www.eipas.org

Le 24 novembre 2015
Conférence à 20h au CRDP
15 Rue Amboise à Clermont-Ferrand

Le harcèlement Un nouveau fait de société Christian GODIN, philosophe

Est-on en présence d'un nouveau fait de société, symptôme de relations sociales de plus en plus dures, ou bien s'agit-il d'une sensibilité exacerbée à l'égard de situations considérées jusque-là comme banales ou normales ? Comment démêler le vrai et le mensonger dans les dénonciations de harcèlement ? Comment peut-on sortir d'une situation de harcèlement ou prévenir son développement dans le cadre professionnel ? C'est à ces questions que nous nous efforcerons de répondre.

Entrée gratuite