

Les bons élèves ne savent pas dire non, de peur

► *Suite de la page 100*
indifféremment toutes les entreprises, ni toutes les fonctions d'encadrement. En première ligne, on trouve le privé. Et au sein de celui-ci, tous ceux qui doivent affronter la concurrence internationale, notamment à bas coût (équipementiers et sous-traitants industriels), et tous ceux qui, par ricochet, subissent la pression de leurs donneurs d'ordre (SSII, sociétés de services et de conseil). Autres secteurs sensibles, ceux dont les marges, traditionnellement faibles comme dans la grande distribution, sont menacées par la crise. De même, les cadres opérationnels sont davantage exposés que les fonctionnels. «Parce qu'ils sont chargés d'appliquer la stratégie imposée par le top management, évalués et promus sur ce critère», conclut Jean-Claude Delgènes.

Ainsi attend-on du manager moderne qu'il ressemble à un mouton à cinq pattes, qu'il puisse mener de front un nombre toujours plus grand de tâches. Jean-Marc, acheteur chez Esterline, un sous-traitant de l'aéronautique, a pu observer cette dérive. Ses critères d'évaluation ne reposent plus seulement sur la réduction des coûts, mais aussi sur l'amélioration de la qualité et sur le contrôle de la performance des fournisseurs. Logique mais éreintant, car il doit multiplier les voyages chez eux. En 2012, le cadre se doit aussi d'en faire plus avec autant. Comme Eric, chef du département textile dans un Cora de l'est de la France, qui

s'est vu aussi attribuer les rayons bazar et culture, à moyens constants. Le distributeur ne veut plus affecter qu'un seul manager pour s'occuper du non-alimentaire dans chacun de ses hypermarchés. Autre tendance forte, le raccourcissement des délais. Voyez Philippe, chef de projet dans la SSII T-Systems. Son problème, c'est le temps accordé par ses clients pour répondre à leurs appels d'offres: «Trois à quatre

semaines, contre deux mois auparavant», explique-t-il. Du coup, il sacrifie RTT et week-ends pour boucler ses dossiers à temps, faute de disposer de troupes supplémentaires. Enfin, la mode des organisations matricielles, qui font se croiser les hiérarchies fonctionnelles et par projet, rend parfois la vie des échelons intermédiaires infernale. Il faut arbitrer entre les objectifs contradictoires de plusieurs chefs.

Vous vous sentez concernés ? Sachez alors faire la part des choses, distinguer le surcroît d'activité passager du risque de surchauffe récurrent. «Le surmenage dépend de plusieurs facteurs, et tout le monde ne réagit pas de la même manière à la pression», souligne Anne-Françoise Chaperon, psychologue clinicienne et consultante au sein du cabinet Stimulus. Ainsi, une période de «charrette» ponctuelle pour tenir les

délais n'a rien de grave. «Dans ce cas de stress isolé, le corps réagit comme face à un danger en produisant des hormones, l'adrénaline d'abord, puis le cortisol, qui permettent au cœur de battre plus vite et au cerveau d'être mieux oxygéné», explique François Baumann, médecin généraliste à Paris. Une fois le calme revenu, l'organisme retrouve son équilibre antérieur. En revanche, si les sollicitations s'enchaînent en permanence, le corps va alors rentrer dans un état de stress chronique, produire trop de cortisol et finir par s'épuiser. Un cercle vicieux: «Comme j'étais de plus en plus fatigué, mon travail s'en ressentait, se souvient Benoît, chef de projet chez IBM, qui a dû s'arrêter dernièrement. Du coup, je faisais des heures sup pour rattraper le temps perdu, ce qui me fatiguait encore davantage...» Pour se ressourcer, les week-ends et les vacances ont quand même du bon.

Mais tout le monde ne parvient pas à garder la distance nécessaire. «Certains profils sont plus à risque que d'autres en matière de



J'ai craqué malgré mes quinze ans de métier dans la distribution

Ce patron d'un Lidl a fait un burn out

Des semaines à rallonge, avec des journées qui démarrent dès 6 heures du matin, Jean-Marc Hubert les pratique depuis quinze ans. Pourtant, depuis août 2011, ce directeur d'un supermarché Lidl à Lamballe (Côtes-d'Armor) ne travaille plus qu'à temps partiel. Le contre-coup d'un burn out intervenu quatre mois plus tôt. «Je suis toujours sous anxiolytiques avec un suivi psychologique», explique ce cadre de 55 ans. Confronté à une

stagnation de ses parts de marché, Lidl a durci son management. Notre homme s'est ainsi vu assigner de nouvelles tâches – opérations spéciales, introduction de marques grand public – sans qu'il puisse embaucher davantage que ses sept salariés pour faire tourner la boutique. Le contrôle de sa hiérarchie est devenu tatillon, via un reporting croissant, des audits internes, mais aussi l'envoi de clients mystères. Terminons par un encourageant «débrouillez-vous,

on ne veut pas le savoir», en guise de réponse à ses remarques sur son emploi du temps délirant. Et le couvercle de la Cocotte-Minute n'avait plus qu'à exploser. Depuis, la direction a arrondi les angles avec ce cadre, par ailleurs délégué CFTC. Elle a même accepté de ramener ses objectifs de chiffre d'affaires horaire de 385 à 360 euros. Cette course au rendement s'est aussi traduite par des troubles musculo-squelettiques chez quatre des salariés de l'équipe de Jean-Marc.