



En finir avec l'anxiété de performance

Devenue un trouble chronique, elle est au cœur des risques psychosociaux au travail.

PASCALLE SENK

PRESSION « Je ne suis pas à la hauteur, je ne vais pas y arriver, il faut que je mette la gomme ». A priori, ce discours intérieur stimulant, nous le connaissons tous de manière ponctuelle, lors d'oraux d'examen, épreuves sportives ou même entretiens de recrutement. Lorsque cette intense mais éphémère pression, nécessaire à l'engagement dans l'épreuve, s'installe de manière durable et devient mode de vie, elle risque d'entraîner la personne dans des comportements destructeurs. Aujourd'hui, comme l'affirmait récemment le Dr Laurent Chneivess dans nos colonnes, cette anxiété de performance est en nette augmentation, notamment dans le monde du travail.

Le contexte y est évidemment pour beaucoup. « Des objectifs chiffrés de plus en plus hauts, des comparaisons d'employés entre eux et de services entre eux, la nécessité de faire plus avec moins de moyens... De nombreux salariés me disent se sentir pressés comme des "citrons" et frustrés de ne pouvoir faire le travail aussi bien qu'ils le souhaiteraient, observe le Dr Christophe

lait en passant uniquement par l'effort intellectuel, la surcharge de travail, l'abstraction, se souvient-elle. Je reléguais au placard mon intuition, ma créativité, mon plaisir... J'observe cette même tendance chez la plupart de nos coachés qui, pour tendre à outrance la corde, se coupent de leurs émotions. »

« Prendre du recul »

C'est alors le corps seul qui, pour avoir été trop négligé, peut réagir et manifester des failles : tendinites, maladies cardio-vasculaires, insomnies... Tous ces signes du mal-être au travail deviennent alors, paradoxalement, des voies thérapeutiques. « Les salariés que nous accompagnons ont mis de côté, par peur d'échouer, leurs ressentis physiques et émotionnels, ajoute Pascale Henry-Deguirmenjian. Les premiers jours de nos formations, lorsqu'ils s'expriment, nous ne cessons de les interrompre et de leur poser la même question : "Que ressentez-vous ?" Et ils nous répondent presque systématiquement "Je pense que..." "Juste au moment où ils parviennent enfin à ressentir leurs émotions. Cette rééducation n'a de sens que si elle s'allie ensuite à la capacité à faire respecter un cadre, établir de vrais contrats... Pour ne pas rester dans une posture de victime. »

Apprendre à s'appuyer sur le corps pour s'en sortir semble donc incontournable. « Physiquement, nous pou-

vons sentir que nous mettons en danger notre équilibre, alors que dans notre esprit nous ne percevons pas la limite, explique le Dr Christophe Massin. C'est donc notre corps qui doit devenir un support pour nous aider à reconnaître la surcharge mais aussi à nous détendre, retrouver du recul et nous recentrer. » Relaxation, sophrologie, yoga sont parmi les techniques les plus prisées en la matière.

Pas question de ne plus souhaiter être performant, donc, mais garder cet objectif tout en prenant soin de soi, tel est l'enjeu. Et le psychiatre de rappeler cette loi du vivant qui avance toujours selon la même tension : « Lorsque votre environnement exerce une pression trop forte, il est nécessaire d'exercer de votre côté une contre-pression, en posant vos limites, pour rétablir l'équilibre. Cela demande une capacité à prendre du recul vis-à-vis du système qui vous emporte ». On pourrait aussi appeler cela « aménager les contraintes » ou « réguler son activité ». ■

« Les salariés que nous accompagnons ont mis de côté, par peur d'échouer, leurs ressentis »

PASCALLE HENRY-DEGUIRMENDJIAN, COACH



C'est le corps seul qui, pour avoir été trop négligé, peut réagir : tendinites, maladies cardio-vasculaires...

Massin, qui intervient lors de formations sur les risques psychosociaux dans l'entreprise et a publié avec le Dr Isabelle Sauvagein *Réussir sans se détruire* (Éd. Albin Michel). Lorsque les contraintes ne sont pas reliées à des situations temporaires, mais se généralisent, elles installent peu à peu une pression globale à laquelle il devient difficile de résister. »

Résultat, la dimension personnelle de l'individu, sa spécificité, son savoir-faire s'effacent, pour laisser place au seul stress d'obtenir des résultats rapides et visibles. « Peu à peu, le travailleur se donne beaucoup, tout en se sentant menacé, explique le psychiatre. Il a l'impression qu'il fait tout mal, commence à patiner tout en augmentant ses heures de présence... Lorsqu'il s'épuise ainsi, on se rapproche du burn-out. »

Le stress de performance distille ainsi à outrance épuise le plaisir et la satisfaction du travail juste bien fait. La coach Pascale Henry-Deguirmenjian qui, au sein de son cabinet Cry-salead développe le concept mis au point par la psychothérapeute Valérie Colin-Simard pour favoriser l'équilibre dans l'entreprise (*lire ci-dessous*), a elle-même vécu ce cercle vicieux. « J'étais directrice financière et j'avais la conviction que pour réussir, il me fal-

VALÉRIE COLIN-SIMARD, psychothérapeute et coach en entreprise, vient de publier *Masculin-Féminin, la grande réconciliation* (Éd. Albin Michel).



Valérie Colin-Simard : « La reconnaissance que nos émotions sont des informations précieuses peut profiter à tous, hommes ou femmes. » DR

LE FIGARO. - Concernant l'intensification de l'anxiété et de la peur d'échouer dans notre société, vous affirmez qu'elles viennent d'un déséquilibre profond entre les valeurs féminines et les valeurs masculines telles que nous les vivons au niveau individuel et collectif aujourd'hui. Qu'entendez-vous par là ? Valérie COLIN-SIMARD. - Tout se passe comme si la dévalorisation de la femme, si prégnante pendant des siècles et moins active aujourd'hui, s'était désormais déplacée sur les valeurs féminines en général. Ainsi, quand je travaille en entreprise, je préviens que je vais employer des termes considérés actuellement comme des « gros mots » : passivité, vulnérabilité, dépendance et interdépendance... Toutes ces valeurs féminines passent loin derrière celles du masculin : la vitesse, l'action, la sélection, la compétition... Ce sont elles qui, parce qu'elles sont survalorisées, viennent nourrir l'anxiété de performance aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Nous sommes aujourd'hui en déséquilibre. Or, pour réussir, nous avons besoin de nous appuyer à l'égal sur ces deux systèmes de valeurs.

Pourtant les femmes sont de plus en plus présentes dans l'entreprise.

y compris à des postes de direction.

Ne sont-elles pas les premières à pouvoir incarner des valeurs féminines là où celles-ci manquent ? Hélas, les femmes sont encore en train d'essayer de prouver qu'elles aussi peuvent incarner les valeurs masculines. Du coup, pour réussir, elles ont mis au vestiaire leurs émotions, leur sens de l'intimité, leur empathie. Résultat : c'est comme si elles marchaient sur une seule jambe. Pour prouver leur droit au leadership, elles retiennent leurs émotions pendant des années, puis, soudain, explosent en larmes ou en colère, ce qui les rend toujours plus méfiantes envers leur vie émotionnelle. Mais dernier ses émotions, pour les hommes comme pour les femmes, a un coût : ce sont elles qui relient notre intellect et notre corps... Si nous n'en tenons pas compte, nous nous coupons du réel, vivons dans des univers virtuels et sommes pris dans des courbes folles telles que celle qui a provoqué la crise du subprime notamment.

Et les hommes, comment vivent-ils cette course à la performance ?

Comme l'idéal masculin du patriarcat est très fort, très haut, ils se croient obligés de jouer les « supermen », se grisent de chiffres, de virtuel, visent

une perfection inatteignable... Et un jour, ils se retrouvent en burn-out ou, à la faveur d'un licenciement en masse, ils tombent en dépression, car la fin de l'action signifie pour eux la fin de leur identité.

Comment se libérer de tels fonctionnements ?

En prenant conscience - et pas seulement sur un plan intellectuel - de la puissance des valeurs féminines. Faire preuve de vulnérabilité ou d'empathie peut être une force. Ainsi, au lieu de se laisser happer dans des mécanismes de harcèlement moral, par exemple, pouvoir tout de suite accueillir son émotion et dire « quand vous me parlez sur ce ton, cela me blesse » peut amener de grands changements. De même, s'estimer suffisamment compétent pour oser dire « je n'y arrive pas » peut vous permettre de vous affirmer et de gagner la confiance et le respect de votre patron. La reconnaissance que nos émotions sont des informations précieuses peut profiter à tous, hommes ou femmes. Et trop souvent nous oublions que les liens, en même temps que notre professionnalisme, sont notre ressource essentielle. Il est impossible de s'en sortir seul. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P. S.

Science et société : la pire ignorance est celle qui est fabriquée

QUE CROIRE ? Et qui croire ? Maladie de la vache folle, ondes électromagnétiques, sras, changement climatique, gaz de schiste... Les controverses sont encore nombreuses aujourd'hui. Pas plus sans doute qu'elles ne l'étaient déjà au XIX^e siècle avec les polémiques autour du gaz de ville, du train,

de la voiture, des médicaments... mais elles sont plus vastes, touchent plus de gens et suscitent des réactions parfois totalement irrationnelles. Ces interrogations du grand public, ces affrontements entre « experts » envahissent les esprits et les médias.

« Ils n'y connaissent rien »

C'est pour tenter de voir plus clair dans les rapports entre les sciences et la société que l'Institut des hautes études de science et de société (Ihest) vient de publier un ouvrage collectif regroupant plus d'une vingtaine de personnalités venues de divers horizons, sous la coordination de Marie-Françoise Chevalier-Leguyader, la directrice de l'Ihest. La question, provocante, posée est *Partager la science. L'illettrisme scientifique en question*.

Dans ces pages, on comprend qu'au moins trois modes de pensée imparfaits se confrontent autour des questions de sciences et de société : « les gens n'y connaissent rien » ; « on ne leur explique pas assez bien » ; « on n'en sait pas assez pour dire affirmatif ». D'où un profond divorce entre sciences et société. Des simologues italiens n'ont-ils pas été récemment condamnés en justice pour n'avoir pas prévu un séisme ? On reproche souvent aux scientifiques de rester dans leur tour d'ivoire ; pourtant, nombreux sont ceux qui font l'effort de « vulgariser » leur science. Avec plus ou moins de bonheur, il est vrai.

« Les discours portant sur l'illettrisme scientifique attribuent souvent au public une ignorance sur des principes, méthodes ou résultats scientifiques

jugés importants. Mais que se passe-t-il en régime de controverse, qu'en est-il si cette ignorance n'est pas seulement subie, mais bien activement produite ? », écrit ainsi le philosophe Mathias Girel, qui rappelle comment dans les années 1950 l'industrie du tabac menait des campagnes de désinformation pour discréditer les résultats scientifiques prouvant la dangerosité de leur produit.

« Perle rhétorique »

Plus près de nous, le physicien Étienne Klein affirme qu'il ne faut « pas cesser de traduire l'intraduisible » et prend l'exemple de « la pseudo-controverse » sur l'origine du changement climatique. Pour lui, « on a pu entendre pendant des mois sur les ondes des assertions pseudo-scientifiques en apparence convaincantes,

mais en réalité parfaitement fausses ».

Et de citer en exemple ce qu'il appelle une « perle rhétorique » d'un ancien ministre de l'Éducation nationale qui avait déclaré : « Comment peut-on prétendre prévoir le climat du prochain siècle alors que les prévisions météorologiques ne vont pas au-delà de quelques jours ? » Bien d'autres questions sont abordées dans cet ouvrage, dont celles concernant la première éducation et sa contribution à la formation et à l'acquisition d'une culture scientifique. Des exemples sont donnés pour les États-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Brésil, la Corée ou les pays du Maghreb. Bien des progrès sont encore à réaliser.

* « Partager la science. L'illettrisme scientifique en question ». Editions Actes Sud/Ihest.

le plaisir des livres

PAR JEAN-LUC NOTHIAS

