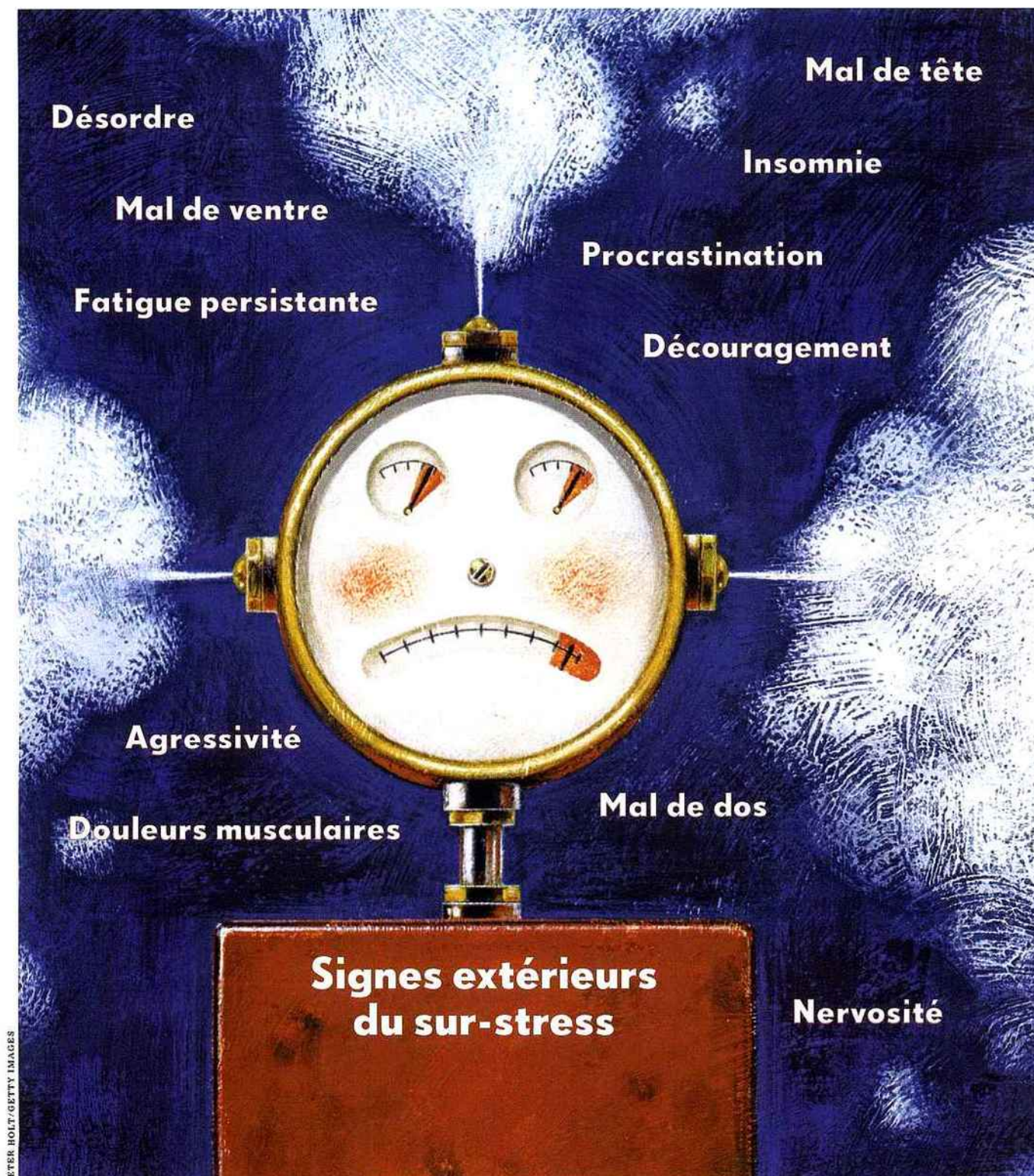


MON TRAVAIL ET MOI



MANAGEMENT

Bien doser son stress ... et celui des autres

Il mine le moral, altère la santé, réduit la productivité : c'est le mauvais stress. Mais il est possible de le combattre. Voici des conseils d'experts et de managers pour le transformer en énergie positive.

Imaginez un beau challenge. Mais avec des délais fous, des moyens dérisoires, un objectif déraisonnable. Bref, un défi impossible... que vous allez pourtant relever. Un bon coup d'adrénaline, et c'est parti. Vous et votre équipe vous jetez dans la bagarre. C'est ce que l'on appelle le bon stress. « Une réaction naturelle de notre corps et de notre mental face à un événement. Le stress est indispensable à la vie et au travail », explique la psychologue clinicienne Elisabeth Grebot dans son ouvrage *Stress et burnout au travail* (voir encadré bibliographique page 41).

Imaginez maintenant que ce mélange détonnant – de faibles moyens, une forte pression du résultat – soit chronique. Les causes ? La concurrence, un actionnaire exigeant, des niveaux de rentabilité hors normes, une mauvaise gestion... Dans le même temps, l'organisation, censée vous aider à maintenir le cap, évolue en permanence. Vos directeurs valent périodiquement, restant juste le temps d'instaurer de nouvelles mesures. Les ordres contradictoires et les changements de stratégies se succèdent. Et personne ne vous remercie de vos efforts. Bien au contraire. Vous êtes évalué sur ce que « vous auriez pu accomplir », comme l'explique le sociologue Jean-Pierre Le Goff (*lire Le point de vue de l'expert page 40*).

Cette fois, vous baignez en plein mauvais stress. Avec les conséquences psychologiques et physiologiques que cela induit. « Tout a commencé par des problèmes de sommeil, puis des étourdissements au volant. C'est là que j'ai compris que mon corps déclenchait la sonnette d'alarme. » Jean-Louis Navaro, conseiller commercial en gestion

de patrimoine, n'a pas eu besoin de chercher bien loin pour comprendre ce qui lui arrivait : une situation professionnelle tendue, consécutive à une fusion. « La nouvelle entité réclamait plus de performance et de résultats. Cela faisait dix ans que j'étais dans cette entreprise et j'ai eu du mal à m'adapter à cette nouvelle pression. Des conflits ont éclaté avec la direction ou entre collègues, la concurrence a fait rage et les relations se sont tendues. »

Déséquilibre entre moyens et résultats attendus

Laurence Saunder, présidente de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas), définit ainsi ce « sur-stress » : « C'est le résultat d'un déséquilibre entre la perception d'une tâche à accomplir et les ressources dont on dispose pour y parvenir. » Elisabeth Grebot le confirme : « Chercher à obtenir des résultats sans les moyens est une énorme source de stress », dit-elle, notant par ailleurs que beaucoup de directeurs ont un titre sans en avoir les pouvoirs. Un nombre croissant d'entreprises, et donc de cadres, vivent dans ce climat de tension néfaste.

La situation a été jugée suffisamment critique pour que Xavier Bertrand, le ministre du Travail, commande un rapport sur la question (*La Détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*.) au psychiatre Patrick Légeron, P-DG du cabinet Stimulus, et à l'économiste Philippe Nasse. Les syndicats aussi se préoccupent du sujet. Lors des négociations entre les partenaires sociaux destinées à pré-

► parer la transposition en droit français de l'accord-cadre européen sur le stress signé en 2004, ils ont demandé que l'organisation du travail soit reconnue comme un facteur de stress*. Le mauvais stress est donc sur le devant de la scène.

Première règle : protéger son équipe

Mais en coulisse, que faire ? Le principal défi pour un manager est de ne pas répercuter ce stress induit par l'organisation sur ses collaborateurs. Maintenir la tension mais éviter la surdose. Sinon, quand cet envahissant perturbateur s'installe dans les équipes, les managers doivent faire face à la démotivation des troupes, une ambiance délétère et conflictuelle et un turnover important. Voire plus grave.

Pour contrôler ses facteurs de stress que sont les changements d'organisation, le manque de reconnaissance ou la pression du résultat, les

managers ont cependant des moyens à leur disposition. D'abord protéger leur équipe. « *Cela passe par l'affirmation de soi, remarque François Bouyer, directeur du cabinet de recrutement BethOne. Il est vital que les managers puissent s'exprimer, défendre un point de vue opposé à celui de leurs supérieurs.* » Une situation que Véronique Chabernaud (lire témoignage ci-dessous) a connue, en dirigeant pendant dix ans un département de 140 personnes dans un laboratoire pharmaceutique. « *Dans un contexte économique difficile, j'ai dû me battre contre une hiérarchie tentée de s'immiscer dans la conduite de mon équipe. Les ordres venaient de partout. Mes collaborateurs ne savaient plus qui écouter. Ils en étaient terriblement stressés. Jusqu'au jour où je me suis affirmée en tant que manager et que j'ai fait barrage.* »

Eric, responsable projet dans un cabinet d'études, a vite compris lui aussi qu'il lui fallait maintenir un périmètre de sécurité autour de

VÉRONIQUE CHABERNAUD
P-DG de
Créer la Vitalité,
ex-directrice
d'un département
de 140 personnes
dans un
laboratoire
pharmaceutique



WILLIAM PARRA

« J'ai créé un univers de travail plus zen »

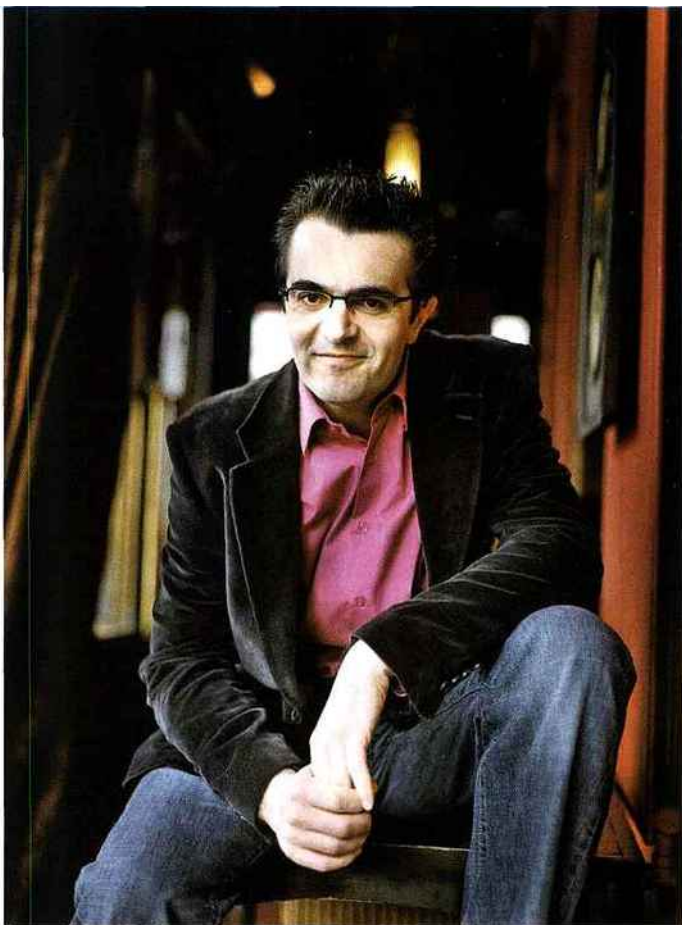
« Des objectifs déraisonnables, des ordres qui arrivent du jour pour le lendemain et souvent en contradiction totale avec les précédents... Dans le laboratoire pharmaceutique où je travaillais, le mauvais stress était monnaie courante. D'ailleurs, on lisait sur le visage des managers la pression qui venait du dessus, et le stress chez l'ensemble des employés augmentait de manière inversement proportionnelle aux résultats financiers. De plus, on relevait une contradiction flagrante entre le besoin de bons chiffres trimestriels pour la cotation en Bourse et les valeurs de l'entreprise (créativité, dynamisme, innovation). Les équipes étaient démotivées, la performance en baisse, et la société s'est trouvée engagée dans une spirale négative. J'ai décidé de suivre une formation longue, un master au leadership éthique. Cela m'a donné des clés pour répondre au stress ambiant. A partir de là, j'ai imposé à mon équipe et à moi-même des règles strictes d'organisation : pas de soirées ou de week-ends au bureau, pas d'envoi de mails ou d'appels sur les portables, sauf urgence. Cela a permis de retrouver une certaine sérénité. Après une quinzaine d'années dans ce laboratoire, j'ai fini par le quitter pour monter ma propre structure, Créer la Vitalité, qui encourage les actions pour la santé dans les entreprises et les collectivités. »

son équipe. « *Quand ils nous appellent, les clients sont en général dans une situation difficile. Le danger est de se laisser déborder si l'un d'entre eux, inquiet ou pressé, tente de prendre contact directement avec un de mes collaborateurs. Mon rôle est de m'y opposer.* » C'est ce que fait aussi François Rougnon, à la tête de 400 employés dans sept entreprises du secteur du dépannage. « *Un cadre qui a besoin de se concentrer place son bureau en zone rouge. Cela signifie que personne, pas même le patron, ne doit le déranger*, explique-t-il. *Et quand un commercial doit s'éloigner momentanément de son téléphone, pour écrire un rapport par exemple, ses appels sont transférés le temps nécessaire vers l'un de ses confrères.* » Le consultant Jean-Pierre Magnes a trouvé, de son côté, sa méthode : « *Le manager doit déterminer les interlocuteurs prioritaires en dehors de son équipe : un partenaire projet, un client, un supérieur hiérarchique... et restreindre leur nombre. Au-delà de 5 ou 6 personnes, le travail devient impossible.* » Mais le stress est une donnée subjective. « *Nous ne sommes pas égaux face à lui. Dans l'entreprise, selon les situations, certains cadres seront galvanisés par la tension, d'autres complètement paniqués, tétanisés et contre-performants* », note Valérie Ngom, du cabinet Heliofelis, qui mène des missions pour améliorer le bien-être des salariés à la demande de sociétés.

Etablir un « compte émotionnel » par salarié

Les mesures concrètes ne suffisent pas toujours à faire baisser la pression dans des équipes en pleine ébullition. « *Mieux vaut aborder les problématiques sous un autre angle* », suggère-t-elle. Lors des entretiens d'évaluation, le manager demande trop souvent à ses collaborateurs où ils en sont dans leurs résultats, en s'appuyant sur des données factuelles et chiffrées, mais il s'arrête rarement sur l'évaluation émotionnelle de la situation. On ne pose jamais la question : « *Comment vous sentez-vous avec votre charge de travail ?* » A tort, car avec le besoin de reconnaissance, c'est le plus fort facteur de stress, selon une enquête menée en janvier dernier par le cabinet Stimulus et la société Comundi auprès de salariés et de dirigeants.

Quand Valérie Ngom intervient dans les entreprises, elle propose aux managers d'établir ce qu'elle appelle un compte émotionnel pour chacun des membres de leur équipe. L'expression fait très expert mais l'outil est astucieux. « *Entre dans la colonne des débits tout*



WILLIAM PARRA

« J'ai transformé le stress en énergie positive »

PIERRE-YVES BINCTIN
Responsable de département de la plateforme wehaveadream.com, ancien directeur de business unit dans l'industrie du disque

« Je dirigeais une équipe de dix-sept personnes et je gérais un chiffre d'affaires de 42 millions d'euros dans l'industrie du disque quand j'ai dû faire face à l'annonce d'une fusion à court terme. Dans cette situation, le stress était énorme car nous nous savions tous très menacés, dans un secteur économique en crise. Et pourtant, nous avions encore des objectifs à tenir. Ma mission, pendant ces derniers six mois, a été de maintenir la motivation de mon équipe et d'écartier le stress. Deux mois après l'annonce de la fusion, j'ai organisé un séminaire pour mes collaborateurs. Cet intermède ludique a scellé notre cohésion. Le stress individuel de chacun s'est mué en énergie positive de groupe. Nous nous sentions unis dans la même épreuve. Ce rapprochement nous a insufflé la force nécessaire pour atteindre nos objectifs avant la désintégration. En tant que directeur, la seule réponse possible au stress de mes collaborateurs était de gérer mes propres états d'âme, d'afficher une humeur constante et souriante, et surtout d'éviter la langue de bois. Une vérité difficile dite sur un ton rassurant est moins nuisible au moral des troupes qu'une rumeur traumatisante. »

Le point de vue de l'expert

« Ce sont les organisations elles-mêmes qui génèrent du stress »



**JEAN-PIERRE
LE GOFF**
Sociologue
au laboratoire
Georges
Friedmann
(université
Paris I-CNRS)

« Les organisations se placent de plus en plus dans une culture du record, du dépassement permanent, et valorisent un modèle de performance totale de l'individu, qui combine savoir, savoir-faire, savoir-être, et une disponibilité qui déborde de plus en plus sur la vie privée. Les outils d'évaluation individuelle mettent le salarié en décalage par rapport à ce modèle, ce qui est une source de stress. Quand on parle de stress ou de souffrance au travail, on baigne aujourd'hui dans une approche psychologisante et individualisante. Quand un individu perd pied, la hiérarchie, les collègues sont souvent tentés de dire qu'il rencontre des problèmes personnels. C'est prendre le risque de passer sous silence les situations objectives de

travail : conditions, charge, organisation, type de management, etc.

La vraie question est de savoir ce qui, dans l'environnement professionnel, pousse un salarié à transformer un problème de travail en drame personnel. Dans les conditions actuelles, rendre le travail plus humain est une question clé qui doit entrer dans les discussions entre responsables et partenaires sociaux et qui doit être posée en termes collectifs.

La pression du chômage a érodé les solidarités collectives en renforçant les concurrences individuelles, c'est un frein dans le rapport de coopération dans l'entreprise, qui est également générateur de stress. »

Jean-Pierre Le Goff a publié *La France morcelée* (Gallimard)

► *ce que le cadre apporte à la société, le temps qu'il passe à son bureau, les tâches supplémentaires qui sont effectuées ; et du côté des crédits, ce que l'entreprise reverse au salarié, la rémunération, la reconnaissance, les avantages en nature, et même parfois certains aspects pratiques comme la proximité du domicile. »*

Cet exercice présente, selon elle, deux avantages : il revalorise les acquis, parfois oubliés, que procure l'entreprise, et il permet de mener une action pour corriger un déséquilibre générateur de tension. « Dans une équipe, par exemple, une salariée mère de famille n'ose pas toujours exprimer son envie ou son besoin de quitter l'entreprise à une certaine heure, ce qui aboutit pour elle à vivre une situation stressante. Son manager pourra facilement rétablir l'équilibre en s'organisant pour ne pas la charger de travail en fin de journée. »

Manager sans (trop) stresser ses collaborateurs passe aussi par le fait de reconsidérer les challenges proposés à ceux-ci. Alors qu'il offre un poste de directeur d'unité à l'un de ses meilleurs opérationnels, François Rougnon est surpris de son refus. « Il redoutait de ne pas être à la hauteur de son obligation de résultats. La notion de chiffres à atteindre le paralysait, raconte le P-DG. J'ai alors adapté l'objectif du poste en lui confiant un rôle plus proche de ses compétences : piloter les

moyens et l'organisation du travail dans la filiale. Rassuré par rapport à ses qualités, il a alors pu se dégager de la pression des chiffres et il est allé bien au-delà des résultats attendus. »

Des symptômes à décoder

Pris en tenaille entre la hiérarchie et ses collaborateurs, le manager se trouve lui aussi souvent dans une position tampon inconfortable. Pour ne pas laisser trop de plumes dans sa lutte contre le stress, il doit trouver des moyens pour faire chuter sa propre pression. Et d'abord apprendre à en reconnaître les signes.

Quand Eric, le responsable projet dans un cabinet d'études, se réveille au milieu de la nuit sans pouvoir retrouver le sommeil, il sait que le stress l'a gagné. Sa réaction ? « Je profite du calme de mon bureau tôt le matin pour m'accorder un temps de réflexion et je fais des exercices de respiration qui m'aident à affronter les moments de grande ébullition », explique-t-il.

Jean-Louis Navaro a vu son stress diminuer depuis qu'il a adopté une hygiène de vie plus saine, plus de sommeil et un peu de sport. « Evacuer la tension m'aide à retrouver mon calme. Mon attitude a changé lors de mes rendez-vous en clientèle, je suis moins agressif. » Ces techniques habituelles ne suppriment pas les causes du

stress, mais permettent d'en limiter les dommages. Dans ses missions en entreprise, Aude Vêret, directrice du cabinet Physic'all, spécialisé dans le bien-être au travail, propose de soigner le mental des salariés en réhabilitant le corps par des techniques physiques telles que yoga, sophrologie, gymnastique sensorielle, ostéopathie, et même régime alimentaire, etc. Avec les responsables sédentaires, elle met l'accent sur la prévention de la fatigue oculaire ou des tensions musculaires. Ces exercices permettent de prendre du recul et de se tourner vers les autres, au lieu de s'en prendre à soi-même.

« La faiblesse des liens sociaux dans l'entreprise maintient un état d'isolement et accentue le caractère négatif du stress », constate de son côté la psychologue Elisabeth Grebot. Rechercher la solidarité auprès de ses collègues, alerter le comité hygiène et sécurité (CHSCT), trouver du réconfort auprès d'associations : tous les moyens sont bons pour rompre cet isolement.

Dans leur rapport remis au gouvernement en début d'année, Patrick Légeron et Philippe Nasse évoquent d'ailleurs la possibilité d'étendre le droit d'alerte du CHSCT aux risques graves liés à l'organisation et l'intensification du travail et à des modes de management non respectueux de l'individu. A

suivre...

CÉCILE TESSEYRE

* Lire aussi Courrier Cadres n° 18, 4 avril 2008, p. 12

Pour aller plus loin

Stress et burnout au travail, Elisabeth Grebot, Editions Eyrolles/Ed. d'Organisation, février 2008, 22 euros.

Soigner le stress et l'anxiété par soi-même, Dr Dominique Servant, Ed. Odile Jacob, novembre 2003, 22,60 euros.

L'Anxiété, Laurent Chneiweiss et Eric Albert, Ed. Odile Jacob, juin 2004, 17 euros.

La France morcelée, Jean-Pierre Le Goff, Ed. Gallimard, coll. Folio Actuel, janvier 2008, 7,40 euros.

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, de Patrick Légeron et Philippe Nasse, consultable gratuitement sur le site de la Documentation française : www.ladocumentationfrancaise.fr



Comment bien mesurer le stress

Le QPM Stress Pro, une technique nouvelle qui révèle notre niveau de stress en 35 secondes.

« Longtemps, on a parlé de stress dans l'entreprise sans pouvoir prouver réellement sa présence, car il était impossible de le quantifier », note Laurence Saunder, P-DG de l'Institut français d'action sur le stress, l'Ifas. Puis sont apparus les observatoires, sortes d'audit permettant d'établir une mesure du stress perçu dans l'entreprise. Présentés sous forme de questionnaires, ils portent sur les notions de bien-être, de perception du stress, et du contrôle. Par exemple, à la question « Avez-vous senti que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ? », les réponses possibles sont : « Jamais ; presque jamais ; parfois ; assez souvent ; très souvent. » Analysés par des chercheurs du CNRS, c'est la récurrence de réponses révélant une forme d'anxiété qui témoigne d'un phénomène de sur-stress dans l'entreprise. « Dans ce cas, le problème n'est plus un sujet personnel. Les entreprises qui inscrivent les observatoires dans la durée ont constaté des chutes de 20 à 30 % des phénomènes dépressifs », constate Laurence Saunder.

De nouvelles techniques sont à l'épreuve pour détecter le stress. Chez Physic'all, un cabinet spécialisé dans le bien-être en entreprise, on s'appuie sur une étude physiologique du stress. Le salarié pose ses mains sur deux plaques et la machine, le QPM StressPro, mesure le taux de neurotransmetteurs (des indicateurs de stress) dans les cellules. Trente-cinq secondes suffisent pour obtenir un instantané de votre niveau de stress.

C. T.