

BIEN GÉRER SON STRESS... >

SORTEZ NERVEUSEMENT

Tandis que le ministère du Travail s'inquiète de la montée en puissance du stress dans l'entreprise, les stages et autres séminaires sur l'art et la manière de bien surmonter cette problématique se multiplient. Ou comment mieux contrôler ses émotions pour éviter de "péter les plombs"...

Ne pas subir" : ces quelques mots ô combien évocateurs prononcés par le maréchal de Lattre de Tassigny pourraient un jour figurer en en-tête de toute feuille de salaire. On peut les appliquer à l'univers du travail et, plus largement, à celui de l'ergonomie, où une distinction fondamentale existe entre une contrainte – facteur de situation – et une astreinte – effet de ce facteur sur un individu X ou Y. Et où, face à la difficulté, il y a en général trois solutions : se battre, quitter ou subir. "La vie au travail est pathogène, seuls résistent les plus endurants par une sorte d'écrémage darwinien", souligne d'entrée de jeu Georges Trépo (H.64), professeur de gestion des ressources humaines sur le Campus. N'arrivent au sommet que ceux qui ont une tolérance au stress supérieure aux autres, une capacité de distanciation telle que, même sur un siège éjectable, leur confiance en eux-même est intacte." A la fois joueur de poker et tueur froid, le manager idéal est quotidiennement pris dans un écheveau de contradictions (préservé le moyen terme et obtenir des résultats à court terme, être près de ses collaborateurs et maintenir la bonne distance hiérarchique, suivre les règles édictées par le siège et les adapter en local, etc.), qui l'obligent à slalomer entre différents intérêts prioritaires. Il suffit qu'à cette ambiance normalement stressante d'adaptation permanente s'ajoute un problème supplémentaire (problème conjugu-

gal, décès d'un proche), réellement insurmontable ou supposé tel, et la zone rouge peut être vite atteinte, voire dépassée. Dès lors, le "sur-stress" – niveau de stress perçu comme suffisamment élevé pour devenir un facteur de risques pour la santé – entraîne différentes réactions, à la fois comportementales (perte d'efficacité, précipitation, agressivité, inhibitions, etc.), psychologiques (anxiété, dépression, etc.) et physiques (extrême fatigue, douleurs, troubles du sommeil, troubles de la mémoire, maladies, épuisement, etc.). Question : comment gérer son sur-stress au quotidien, histoire d'éviter que partir au bureau ne soit synonyme de souffrance ?

▶ LE TRAVAIL, C'EST LA SANTÉ... ?

A tous les échelons de l'entreprise, dans tous les secteurs, le stress gagne. Et le phénomène ne date pas d'hier : "Cela fait près de cinquante ans que des spécialistes travaillent des deux côtés de l'Atlantique pour en comprendre et en réduire les causes", retrace Didier Hauvette (H.77), fondateur et directeur de Gordon Management, cabinet de conseil centré sur le développement des compétences relationnelles et managériales. Avec l'arrivée en France

de normes financières plus exigeantes, la pression s'est accrue sur les dirigeants, et, du coup, sur leurs collaborateurs. L'un des savoir-faire essentiels du management de demain sera de faire en sorte que la transmission de cette pression soit positive et non démotivante ; qu'elle ne provoque pas de réactions de blocage de la part des salariés concernés. Qu'elle devienne, au contraire, source de motivation." Didier Hauvette anime un séminaire sur ce thème pour l'Association. Intitulé "Gérer les situations de stress et de conflits", il propose aux participants de prendre conscience et d'approprier leurs modes de réaction sous stress, en prenant appui sur une grille de lecture (lire encadré p. 46) inspirée des travaux du professeur Laborit dans les années 60 et de ceux de Catherine Aimelet-Périssol (Comment



INDEMNÉ DU TRAVAIL

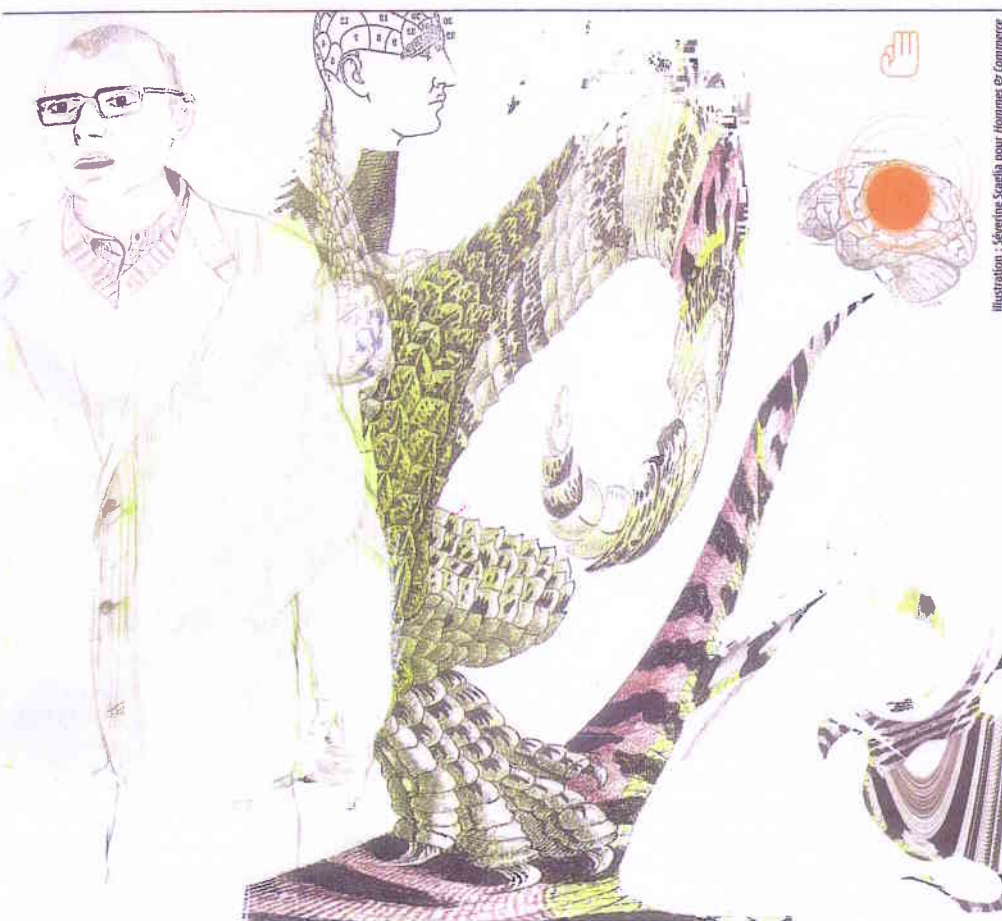


Illustration : Séverine Scaglia pour Homme & Commerce

apprivoiser son crocodile, chez Robert Laffont, 2002). "En situation de stress, le cerveau reptilien (le crocodile) prend le pas sur le cerveau limbique (les émotions) et le cerveau cortical (la réflexion) : l'un des moyens efficaces de gérer le stress consiste à reprogrammer nos attitudes et nos comportements face à certaines situations répétitives, comme nous le faisons dans un sport ou une langue étrangère quand nous voulons améliorer nos performances", résume Didier Hauvette. Autre approche originale pour contrer le stress et ses effets néfastes : la prise en compte de l'intelligence émotionnelle. Surfant sur les préceptes chers aux enfants de Palo-Alto, la démarche consiste à pratiquer une communication interpersonnelle fondée sur la prise en compte des émotions. "Une formation plus

systématique à ces techniques de communication émotionnelle permettrait de vivre de manière plus confortable des situations de stress sans entrer en zone rouge, indique Jean-Luc Phulpin (H.72), directeur associé du cabinet L'Ane bleu, spécialisé en leadership et en performance. Trop rares sont les entreprises qui énoncent un principe de confort pour leurs collaborateurs et les dirigeants qui considèrent qu'il est de leur responsabilité de veiller à ce que leurs salariés aillent bien, et pas uniquement dans un souci de performance." De fait, plusieurs études publiées dans les années 90 ont démontré que la reconnaissance, par un manager, des besoins de ses collaborateurs et la réponse positive à ces attentes diminuaient considérablement le stress de ces derniers. De là à promouvoir certaines (suite page 46) ▶

PROPOS ANTI-STRESS



Bénédicte Haubold (M.96)
psychologue clinicienne,
consultante en restructurations.

|| Quand le stress devient trop important, attention à ne pas basculer hors du monde réel et devenir sujet à toutes formes d'addiction, y compris celle au travail.



Didier Hauvette (H.77)
Fondateur et directeur général
de Gordon Management

|| Il existe aujourd'hui des grilles de réflexion et des savoir-faire qui permettent aux managers de renforcer leur niveau d'exigences tout en réduisant le stress ambiant.



Agnès Arnaud (I.97)
coach au sein de l'Institut français
d'action sur le stress (IFAS)

|| Gérer le stress, c'est renforcer les ressources personnelles, notamment en travaillant sur le jeu relationnel du dirigeant. C'est aussi agir sur son raisonnement, car, plus que les faits, c'est surtout l'interprétation que nous en faisons qui est génératrice de stress.



Georges Trépo (H.64)
professeur au Groupe HEC

|| A partir d'une classification anglo-saxonne des maladies mentales, des médecins du travail de Pau se penchent aujourd'hui sur les pathologies lourdes en entreprise. De quoi détecter de nouvelles formes de stress.