

PROFESSION

VOTRE CARRIÈRE

Alors qu'un salarié européen sur quatre pense que sa santé est affectée par le **stress au travail**, alors que la crise met la **pression** sur les équipes, il est temps de **prendre du recul**. Il est temps de mâcher lentement son sandwich...



PISTES ANTISTRESS PAR TEMPS DE CRISE >

# Ne pas subir

Les entreprises qui cultivent l'implication de leurs salariés sont réputées pour être celles qui se sortent le mieux des mauvaises passes. Sauf que compte tenu de la dégradation actuelle de l'économie, la priorité risque fort de changer radicalement. Comme le souligne François Dupuy<sup>(1)</sup>, sociologue, conseiller auprès de grands groupes du CAC 40, pour les entreprises, "la question de l'investissement des cadres est capitale lorsque l'économie est porteuse, mais aujourd'hui les employeurs (...), plutôt que de s'interroger sur l'épanouissement professionnel de leurs salariés, vont au contraire faire pression sur eux, au maximum..." Affirmatif : selon une étude de la Fondation de Dublin sur les conditions de travail, 27 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail<sup>(2)</sup>. En France, un an après la publication du rapport Nasse-Légeron sur les risques psychosociaux au travail, on ne dispose toujours pas d'enquête nationale spécifique sur le sujet. Seules les études périodiques du gouvernement révèlent qu'un tiers des travailleurs déclarent "vivre des situations de tension dans leurs rapports avec leurs collègues ou leur hiérarchie".

▶ **LE STRESS, ANTICHAMBRE DU HARCELEMENT**

Défini pour la première fois dans le cadre d'accords européens en 2004, le stress au travail apparaît principalement "lorsqu'un salarié ne réussit pas à faire face aux exigences et aux attentes qu'on a de lui". Champion par nature de l'évolution en milieu hostile, le manager moderne baigne dans une ambiance normalement stressante, mais il suffit parfois qu'un problème supplémentaire apparaisse pour que la zone rouge soit vite atteinte, voire dépassée. Le manager subit alors un niveau de stress élevé pouvant devenir un facteur de risque pour sa santé, mentale et physique. Voire pour le bon équilibre de l'organisation : "J'ai récemment été contacté par une entreprise pour un problème de harcèlement moral dont était soupçonné un directeur régional aux états de service jusqu'alors sans problème, retrace Didier Hauvette (H.77), responsable du Département Management pour Dirigeants & Partenaires. Après diagnostic, il est apparu que



ce manager s'était lui-même mis sous pression pour tenir le niveau de performance demandé par sa hiérarchie. Face à la résistance du terrain, à son incapacité à obtenir le niveau de résultats souhaités, l'homme était devenu agressif, puis carrément harcelant."

▶ **DÉSAMORCER LE STRESS EN MOTIVANT SES TROUPES**

Et si, en période de crise, la question clé était : comment mettre le bon niveau de pression sur ses collaborateurs pour atteindre des résultats trop souvent improbables ? Prenons l'exemple d'une entreprise confrontée aux turbulences économiques : dans la Division A, on est au bord de l'implosion car, faute d'avancées, le patron s'est raidi, oubliant les relations humaines tissées jusqu'à présent, privilégiant le management par les résultats ; à un autre étage, dans la Division B, le patron a poursuivi ses efforts sur les aspects humains, désamorçant du coup les tensions... Résultat ! Le niveau de performance de la Division B est meilleur que celui de la Division A. Normal : sous stress, les équipes A sont sous l'influence de réactions instinctives et automatiques, des "états de

défense" mis en évidence par le Pr Laborit. À l'image de ses souris, ils vont faire preuve d'agressivité, d'agitation ou de tétanisation (cf. le tableau ci-dessous<sup>(1)</sup>). "Pour faire face aux tensions actuelles, les managers ont encore plus intérêt qu'avant à prendre en compte les ressorts psychologiques de leurs collaborateurs, à doser avec intelligence le bon niveau de pression qu'ils mettent sur leurs épaules, sinon cela risque d'être inefficace, d'engager la responsabilité de l'entreprise et celle des responsables hiérarchiques", prévient Didier Hauvette.

## ▶ CONTRE LE STRESS, L'ENTREPRISE PEUT (DOIT) AGIR

Cette prise en compte est aujourd'hui l'affaire des entreprises, culturellement plus mûres sur la question au fil des ans et de l'évolution de la jurisprudence. Tel est le credo de **Bénédicte Haubold**, gérante fondatrice d'Artélie Conseil<sup>(4)</sup>, cabinet spécialisé dans l'audit collectif des risques humains : "Les entreprises sont de plus en plus inquiétées, on leur demande des comptes par rapport à des situations délétères, résume-t-elle. Nous intervenons auprès des comités de direction, des PDG et DRH, lorsqu'ils font face à un risque juridique, d'image ou de business. Après diagnostic, nous sommes en mesure de mettre en lumière les risques humains qu'ils rencontrent puis de construire avec eux un plan d'action imbriqué avec leur stratégie... Il est important que ce projet soit porté par toutes les parties prenantes (médecin du travail, CHSCT, managers, patron). Après les grands groupes, les grosses PME engagent désormais des sommes impor-



tantes pour se prémunir contre ces risques-là."

## ▶ STRESSEZ LA CRISE !

Et si cette crise avait comme effet bonus de responsabiliser chacun sur la manière de se réapproprier les leviers d'action pour ne pas subir le stress ? Pour **Françoise Borel-Clayeux (MBA.90)**, médiateur agréé du Centre de médiation et d'arbitrage de Paris, directrice associée de Terameta Consultants, la chose est entendue : "La question clé que l'on pose dans nos séminaires, c'est en substance "Qu'est-ce qui dépend de vous ?", sous-entendu "Qu'êtes-vous prêt à faire pour que les choses évoluent", dans un contexte où la victimisation ne saurait être la solution, explique cette sophrologue<sup>(5)</sup> rompue aux techniques d'approche de la PNL (programmation neurolinguistique). En temps de crise, la lutte antistress peut consister à faire le point sur sa propre créativité, sa flexibilité, sa capacité à prendre vite le recul nécessaire, pour mieux inventer les vecteurs qui permettront de redémarrer, le moment venu." À méditer... pas seulement en position du lotus !



## MANGER TRANQUILLEMENT NUIT GRAVEMENT AU STRESS

Et si, au lieu de manger un sandwich-vite-fait devant son ordinateur, on prenait le temps de faire une vraie pause-déjeuner, un repas détente qui permette de relâcher la pression ? "Dans une société où tout va vite, le temps consacré à manger durant sa journée de travail est assimilé à du temps perdu, regrette Ariane Grumbach (H.88), diététicienne antirégimes, favorable à la redécouverte des sensations alimentaires pour une hygiène de vie équilibrée. Il a été prouvé que lorsque l'attention est occupée à ce moment-là par autre chose que la nourriture, on mange plus, en fonction de ce qu'il y a devant soi. Manger nécessite de s'y consacrer (même dans le cas d'un sandwich !), l'essentiel étant de se sentir bien pendant et après : le plaisir de manger fait partie intégrante du rassasiement." Et en cas de déjeuner d'affaires, prière de consacrer plus d'attention à ce qu'il y a dans son assiette : "Au lieu de parler business à peine à table, savourez les mets servis, parce que manger ainsi est convivial, bénéfique pour le restant de la journée", suggère encore Ariane aux entreprises qui la consultent sur le sujet, à contre-courant des habitudes actuelles.



1. Cf. Enjeux Les Échos fév. 09.
2. Cf. site Internet [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).
3. Extrait du séminaire "Gérer les situations de stress et de conflits" organisé pour l'Association par Didier Hauvette.
4. Vient de publier "Les Risques psychosociaux" (Éd. d'Organisation).
5. Méthode permettant de conquérir l'harmonie physique et mentale grâce à la prise de conscience corporelle, notamment par des exercices de respiration et de relaxation.

## DES SOURIS ET DES HOMMES, EN ÉTATS DE DÉFENSE

Henri Laborit a mené des travaux sur des rats de labo l'ayant amené à développer le concept d'*inhibition de l'action* : dans des conditions de stress, les souris se classent en trois profils. Et les hommes... aussi. Mais l'*homo faber*, en cherchant l'empathie avec son interlocuteur (en connaissant sa "souris" intérieure et celle de l'autre), peut être en phase avec ses besoins à satisfaire, et mieux dénouer ainsi une scène de crise.

	FUITE (Bouger)	LUTTE (Affronter)	REPLI SUR SOI (S'adapter)
<b>Les souris</b>	Courent dans tous les sens	Attaquent les barreaux, les autres	S'arrêtent, s'immobilisent
<b>Les hommes en situation du stress</b>	S'agitent, parlent, se dispersent	S'énervent, bousculent, imposent	S'arrêtent, se bloquent, ont du mal à répondre, à argumenter
<b>Besoins non satisfaits</b>	Sécurité et liberté	Identité et reconnaissance	Sens et utilité
<b>Attitude du profil pour se détresser</b>	Bouger, trouver des options, des solutions	S'affirmer, obtenir des résultats concrets	Réfléchir, chercher le calme
<b>Attitude à adopter pour détresser ce profil</b>	Le rasurer, fractionner les objectifs	Reconnaître la part juste, se concentrer sur les faits	Donner du sens, une logique, une vision
<b>Les aptitudes spécifiques du profil</b>	Imaginer des solutions, rebondir	Trancher, décider, obtenir des résultats	Prendre du recul, comprendre