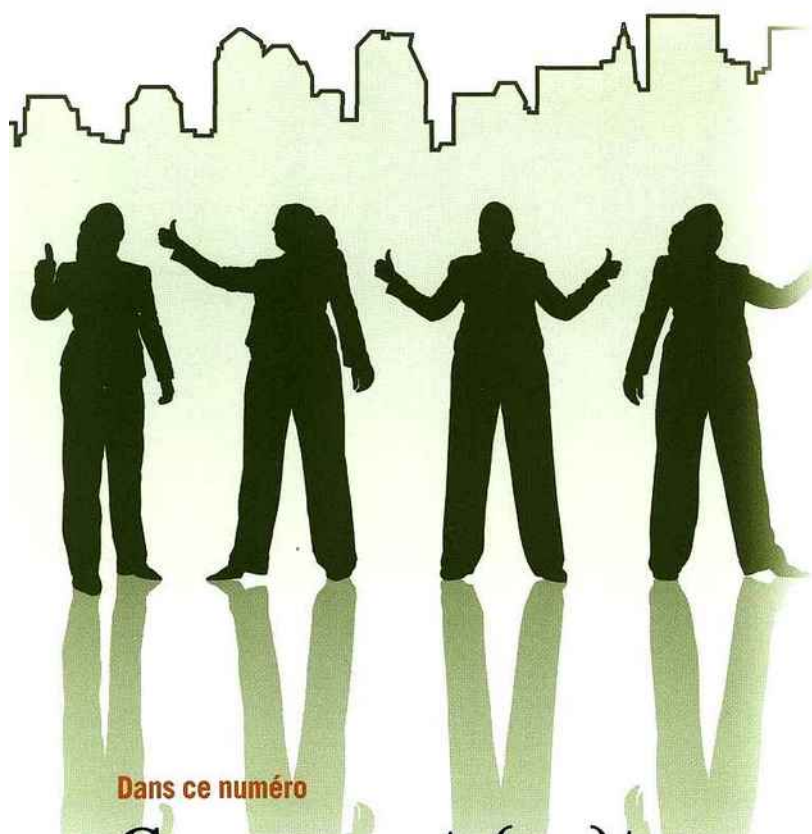


"La fonction de penser ne se délègue pas" Alain

BUSINESS digest

THÉORIES ET PRATIQUES INNOVANTES EN MANAGEMENT ET STRATÉGIE



et aussi...

14

La cécité (in)volontaire
Ou comment l'arrogance, le déni
et la myopie viennent à bout même
des meilleurs

24

Favoriser le bon stress
dans l'équipe

27

Transformer son incompétence
en point fort !

Dans ce numéro

Comment (re)trouver du plaisir à travailler ?

Réalisé grâce à une veille des publications des meilleures universités, Business Schools et cabinets de conseil : HEC Paris, Harvard Business School, MIT Sloan Management Review, McKinsey Quarterly, International Journal of Human Resource Management, California Management Review, Oxford University Press, The Academy of Management Review, etc.

FICHE PRATIQUE GESTION DU STRESS

Le stress en situation professionnelle prend une ampleur non discutable dans la vie des entreprises. Mal maîtrisé, il peut avoir des conséquences graves sur la santé des individus et la performance de l'organisation. Et il n'épargne ni les employés ni les managers. Toute la question est de reconnaître ses manifestations et de savoir y faire face.

Favoriser le bon stress dans l'équipe

D'après *Favoriser le bon stress dans l'équipe*, de Gérard RODACH, Eyrolles Éditions d'Organisation, septembre 2009.

La vie en entreprise peut contribuer à l'épanouissement personnel comme elle peut engendrer la souffrance en raison d'une pression de plus en plus forte que nul ne peut nier. Source de motivation et de performance pour certains, le stress peut avoir des conséquences désastreuses pour d'autres lorsqu'il dépasse leurs capacités de résistance. L'enjeu pour les entreprises est donc de veiller à ce que le stress ne devienne pas « négatif », tâche qui incombe... directement aux managers. Pour Gérard Rodach, ces derniers doivent à la fois identifier les causes du stress, savoir réguler leur propre stress et celui de leur équipe, et mener une politique préventive.

1 LE STRESS EN UN CLIN D'ŒIL : CONTEXTE, DÉFINITION, MANIFESTATIONS

1.1. Le stress, un sujet à la une

Les sondages le montrent : de plus en plus de personnes se disent stressées¹ ; le sujet est donc indéniablement d'actualité en situation professionnelle. Gérard Rodach attribue cette propagation à plusieurs facteurs : accélération du rythme des changements dans les entreprises (fusions, délocalisations, crise financière), compétition interne et externe, évolution vers des modes de management individualisés, complexité croissante des tâches et évolution des technologies (ce qui fait que tout va plus vite).

L'auteur

Gérard RODACH dirige DALETT (www.dalett.com), cabinet de conseil et de formation spécialisé dans le développement du leadership, l'accompagnement du changement et l'efficacité professionnelle. Il est maître de conférences à Sciences-Po Paris. Visitez son blog à : www.herculemartinmanager.com

1.2. Le stress, effort d'adaptation

1.2.1. La capacité de l'organisme à s'adapter

Le stress, terme souvent connoté négativement, est difficile à définir, car chacun le ressent et y réagit différemment. Pour Gérard Rodach, il se traduit par l'effort à faire pour s'ajuster à des situations inattendues².

1.2.2. Bon stress contre stress négatif ?

Le stress à court terme, engendré par exemple par l'obligation de respecter un délai, ne constitue pas un problème en soi ; en effet, il peut stimuler chacun à donner le meilleur de lui-même. Le stress devient un risque pour la santé et la sécurité lorsqu'il est éprouvé dans la durée, constituant une source d'anxiété et d'instabilité professionnelle, voire d'épuisement nerveux.

1.3. Les manifestations du stress

1.3.1. Les signes visibles

Le stress (négatif ou positif) atteint les individus à quatre niveaux : physique, émotionnel/mental, et comportemental. Il se traduit par de nombreux signes :

- **signes physiques** : ulcères, migraines, asthme, insomnie, palpitations, bouche sèche, etc. ;
- **signes émotionnels et mentaux** : impatience, irritabilité, inquiétude, frénésie, hyperactivité, perte d'intérêt, etc. ;
- **signes comportementaux** : changement dans l'alimentation (alcool, tabac), tendance à s'isoler, absentéisme, manque de productivité, etc.

1.3.2. L'impact sur les autres et comment reconnaître le stress

Le stress n'affecte pas uniquement la personne concernée. L'humeur du stressé influe sur les relations avec son équipe, ses clients, ses fournisseurs et sa famille. Or, reconnaître les effets de la montée du stress chez les collaborateurs n'est pas facile, car sa forme varie beaucoup d'une personne à l'autre. Pour en appréhender les diverses formes, il est utile de prendre connaissance des typologies des comportements (*voir l'encadré ci-dessous*).

Quel type de stressé êtes-vous ?

Selon les professeurs Meyer Friedman et Ray Rosenman (anciens cardiologues à l'université de Stanford), il y a deux profils de personnes :

Les types « A » ont un esprit de compétition élevé, s'impliquent énormément dans leur travail, et souhaitent toujours en faire plus, plus vite. Leur stress se manifeste par la colère, l'agressivité ou un comportement incohérent. *Les déclencheurs de stress* : demandes mal exécutées, gaspillage de temps, indécision chez les autres, etc.

Les types « B » prennent les choses avec plus de recul et se donnent le temps de la réflexion. Leur stress se traduit par un repli sur soi (prudence et réserve extrêmes) ou une attitude butée. *Les déclencheurs de stress* : décisions rapides, changements soudains, manque d'atmosphère de confiance, etc.

Il est rare d'être uniquement « A » ou « B ». Or, connaître son positionnement permet de mieux comprendre le comment et le pourquoi des réactions en situation stressante.

2 MONTRER L'EXEMPLE

Se pose alors la question des moyens. Selon Gérard Rodach, la gestion du stress des individus comme des équipes relève de la responsabilité des managers. Cela suppose de commencer par gérer leur propre stress. L'auteur recommande une recette à suivre : prendre connaissance des facteurs de stress d'une part, et être bien dans sa tête et dans son corps d'autre part. Une fois ce travail initial accompli, reste à adopter un

style de management qui favorise la prévention de stress chez les autres. À vous de jouer !

2.1. Sachez prévenir et réguler votre propre stress

2.1.1. Reconnaître les facteurs de stress

Avant d'agir sur vous-même, vous devez avoir une bonne idée de ce qui vous mine. Gérard Rodach identifie cinq grandes catégories de facteurs de stress : la charge de temps, le sentiment de pression, les relations interpersonnelles, la remise en cause de valeurs personnelles et le changement (*pour savoir comment réagir à ces facteurs, voir le point 3 « Agissez sur votre équipe »*).

2.1.2. Être bien dans sa tête et dans son corps

Vous ne pouvez pas éliminer le stress, mais vous pouvez en réduire les effets négatifs sur votre organisme, en suivant deux cheminements très simples :

- **Agir sur les pensées négatives.** Les automatismes incitent les individus à développer des pensées négatives lorsqu'une situation touche aux émotions (exemple : si votre supérieur souhaite vous voir, vous pensez automatiquement qu'il y a un problème). La façon la plus simple d'atténuer cet effet : en parler à des proches.

- **Agir sur l'état physique.** Favoriser les idées positives nécessite aussi de savoir se relaxer en tous lieux (sur sa chaise, dans une réunion, au bureau), car « le stress est induit conjointement par un mécanisme physiologique et par des pensées négatives », explique Gérard Rodach. Même quelques minutes par jour de pratique de relaxation musculaire ou d'activité plaisante sont déjà des sources de bien-être.

2.2. Pratiquez un mode de relation qui favorise la prévention du stress

Régler son propre stress n'est qu'une première étape du travail sur soi. L'étape suivante, plus complexe, et d'exercer un mode de relation et/ou d'animation avec ses collaborateurs qui favorise la prévention des effets néfastes du stress. Tout simplement avec un minimum d'empathie, c'est-à-dire en faisant attention à leurs besoins fondamentaux et en évaluant en permanence leur niveau de stress.

2.2.1. Le management préventif en bref

Toute gestion préventive du stress repose notamment sur les points suivants :

- **Accompagner l'évolution des compétences.** En tant que responsable d'une équipe, vous avez trois rôles : mobiliser les collaborateurs, organiser l'activité et accompagner l'évolution des compétences. Gare à la tendance actuelle, qui est de mettre l'accent sur l'activité au détriment de l'accompagnement – facteur pourtant crucial pour développer les compétences des collaborateurs, et impératif pour faciliter ultérieurement l'exécution de tâches complexes.

- **Motiver vos collaborateurs.** Tenir compte des besoins de motivation des collaborateurs fait aussi partie du management préventif : besoin de respecter les normes et des règles, besoin de partager et de travailler en équipe et besoin d'avoir un objectif à court terme. Si en théorie, ces trois besoins sont des piliers égaux dans la motivation des troupes, en pratique ...

... L'un d'eux est bien souvent dominant. Votre rôle est d'observer et de repérer ces besoins particuliers.

2.2.2. Gardez un œil sur l'évolution du stress dans votre équipe

Un nombre croissant d'entreprises déploie des observatoires pour évaluer l'ampleur des dégâts dans leur organisation afin de mettre en place des actions de prévention adéquates. Cependant, ces initiatives ne donnent qu'une vue globale du sujet ; votre équipe a des points très particuliers à gérer en matière de stress et il vous revient de savoir les décrypter. Vous pouvez élaborer votre propre « baromètre du stress » pour évaluer les facteurs de stress propres à votre activité, le niveau de stress ressenti pour chacun d'eux et leurs conséquences pour vos collaborateurs.

3 AGISSEZ SUR VOTRE ÉQUIPE

« À ce stade, vous voilà presque prêt à prévenir le stress de votre équipe. » Mais, avant de commencer votre croisade, vous devez prendre connaissance de vos limites. L'environnement économique, les clients exigeants et la culture de l'entreprise, par exemple, sont largement hors de votre portée. Vous pouvez toutefois agir sur certains facteurs : la charge de travail, le risque perçu, les relations, les valeurs et le changement.

3.1. Gérez la charge de travail

L'intérêt du travail perçu, la marge d'autonomie et le soutien de l'entourage sont les trois paramètres sur lesquels repose la bonne – ou mauvaise – exécution d'une charge de travail. « Un changement de dosage entre ces trois données suffit à rendre un collaborateur actif, passif, stressé ou détendu. » Votre rôle en tant que manager est donc de surveiller le respect de cet équilibre, ce qui implique en matière de management de :

- faire le point régulièrement avec tous les membres de l'équipe (débriefing) ;
- laisser une marge de manœuvre à vos collaborateurs ;
- donner les moyens pour bien faire le travail : développer de compétences, simplifier les processus de travail, fêter les succès, etc.

3.2. Diminuez les risques de pression sur l'équipe

La pression de l'horloge est un important facteur de stress. S'il est positif pour certains, il est toxique pour d'autres. Et il peut devenir dangereux même pour ceux qui « se shootent à l'adrénaline », arrivant ainsi à déstabiliser le groupe. Pour aider vos collaborateurs à maîtriser la pression à l'échelle de l'équipe, pensez à :

- hiérarchiser les priorités ;
- donner une vision ;
- fixer des frontières ;
- privilégier les objectifs qualitatifs.

3.3. Agissez sur la communication interpersonnelle en dehors de l'équipe

La communication interpersonnelle occupe une place de plus en plus importante dans certains modes de travail – collaboratif ou en mode projet. Or, exprimer son opinion et s'affirmer n'est pas aisé et peut constituer une source de stress importante. Aider vos collaborateurs à mieux exprimer leur ressenti et à

développer l'affirmation de soi exige de votre part de les aider à :

- bien dissocier les faits des émotions ;
- être clair dans leur tête sur leurs motifs ;
- exprimer clairement leur pensée ;
- prendre en compte l'autre en montrant leur compréhension.

3.4. Faites évoluer les valeurs des membres de l'équipe

« Les modes de management, les valeurs collectives et les modes de reconnaissance du travail évoluent », constate Gérard Rodach. Résultat : de nombreux collaborateurs se sentent franchement perdus. Comment les aider à s'y adapter afin de réduire les tensions ? Pour cela, il vous incombe de :

- pratiquer un mode de management très empathique ;
- jouer un rôle de facilitateur entre vos collaborateurs et le top management ;
- reconnaître le travail accompli et adapter les formes de reconnaissance à chacun ;
- garantir l'équité de traitement, c'est-à-dire vous assurer de l'implication de tous et appliquer les mêmes règles du jeu.

3.5. Accompagnez votre équipe dans les changements

Le changement en entreprise, mal vécu, est toujours source de stress. Bien gérer le changement implique pour vous de :

- **Savoir adopter les bonnes pratiques**, en fonction des divers stades de changement : en amont, tenez vos collaborateurs régulièrement informés ; avec la mise en place du changement, communiquez sur les descriptions de poste et soyez accessible à tous ; une fois le changement enclenché, encouragez les initiatives, donnez des objectifs progressifs et célébrez les succès.
- **Gérer les émotions** : encouragez vos collaborateurs à exprimer leur ressenti et montrez votre compréhension, certes, mais proposez aussi des solutions pour améliorer le sort de ceux qui souffrent.

Entretenez votre état d'esprit préventif dans le temps

Les méthodes pour gérer le stress d'aujourd'hui risquent de ne plus être pertinentes demain. Il est donc essentiel de remettre souvent en cause ce qui a fonctionné et d'adapter votre approche. Faire évoluer votre démarche de prévention du stress dans le temps nécessite en particulier de développer la confiance et la coopération au quotidien, de fixer des objectifs adaptés aux besoins et attentes de vos collaborateurs, de vous remettre en cause et de manifester de l'empathie, tout en sachant distinguer aide et sauvetage ! ■

1. En France, par exemple, 41 % des salariés interrogés en 2009 s'estiment stressés, dont 13 % très stressés (d'après une enquête menée par le CSA pour le Réseau ANACT du 25 mars au 1^{er} avril 2009 auprès de 1 000 salariés).

2. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences.

3. À lire : le dossier « Communiquer : savoir faire passer les messages difficiles », *Business Digest* n°191, décembre 2008.