

## **Gérer le stress sans les crises**

**Gérer le stress sans les crises** par Pierre Cohen Tanugi

D'un point de vue scientifique, le stress se définit comme « un syndrome d'adaptation ». Dit autrement, c'est la réaction (physique, mentale) d'un individu confronté à une situation, à un changement.

Selon les individus, mais aussi selon le contexte et l'environnement, une certaine dose de stress peut être favorable, ou défavorable, positive ou négative.

Généralement, c'est le stress négatif qui fait parler de lui, et des exemples dramatiques récents démontrent l'importance du phénomène. On sait que le Ministre du Travail et des Relations Sociales Xavier Bertrand a demandé un rapport d'experts sur le sujet. En outre, l'INSEE a lancé une enquête nationale dont les résultats devraient être disponibles au début de l'année prochaine.

Nul doute que ces résultats feront apparaître les effets néfastes de l'excès de pression que subissent les salariés dans certaines entreprises.

Il existe des remèdes connus : intervention de thérapeutes et coachs, diminution des exigences concentrées sur certains individus, mise en place de groupes de parole, etc.

Toutefois, ils interviennent généralement à chaud, une fois les dégâts commis, et pour certains, irrémédiablement.

Il est pourtant possible, de façon assez simple, d'intervenir avant ces graves dégradations, et même, de rechercher un équilibre dynamique entre le niveau de pression suffisant pour obtenir le meilleur des collaborateurs, et celui qui risque de les conduire au burn-out, ou tout simplement à baisser les bras.

Cette démarche repose sur deux piliers:

La mise en place d'indicateurs au niveau collectif

La mise en place d'actions correctives, ou d'ajustement.

### **La mise en place d'indicateurs:**

Vos collaborateurs sont trop tendus, vous recevez des messages inquiétants, tels qu'un absentéisme croissant, une augmentation du turnover, une multiplication des conflits internes, des renoncements face aux difficultés ?

Obtenez, pour commencer, une réponse aux 3 questions suivantes :

1. Les collaborateurs de niveau  $n$  sont-ils capables de formuler simplement et dans les mêmes termes que leurs supérieurs de

## Gérer le stress sans les crises

niveau  $n+2$  la politique de l'entreprise et d'y rattacher leurs propres objectifs ?

2. Selon quelle fréquence les managers ( à commencer par vous) échangent-ils avec leurs collaborateurs sur le fonctionnement du service et les performances individuelles et collectives ?
3. Existe-t-il un système organisé de traitement et prise en compte des suggestions et demandes émis au cours de ces échanges ?

### La mise en place d'actions correctives :

En fonction des réponses à ces questions, vous saurez ce qu'il vous faut engager rapidement.

*Score insuffisant de la réponse à la question 1 ?*

Mettez en place une information « Top/Down » sur le sujet, et responsabilisez vos managers sur sa réussite. Vérifiez après quelques mois la validité de cette communication, en répétant votre enquête.

*Score insuffisant de la réponse à la question 2 ?*

Organisez ces échanges, et vous constaterez que le taux de bonnes réponses à la question 1 progresse. La qualité de service et l'atteinte des objectifs en bénéficieront aussi.

*Score insuffisant de la réponse à la question 3 ?*

Organisez la circulation de l'information, favorisez les discussions constructives, entraînez vos managers à répondre clairement et avec sincérité aux questions embarrassantes, et les énergies pourront se mobiliser sur des objectifs constructifs.

Améliorez le score de réponse aux 3 indicateurs, vous pourrez alors sans inquiétude et sans crises permettre à vos collaborateurs de développer un stress positif...pour tout le monde, celui qui permet de se surpasser, sans craquer.

Pierre Cohen Tanugi [pierre.ness@free.fr](mailto:pierre.ness@free.fr)