SUICIDES : L'INCOMPÉTENCE MANAGÉRIALE FACE AU STRESS

En France, 24 % des salariés se déclarent stressés, 15 % sont dépressifs, 1 à 1,4 % ont une maladie directement liée au stress professionnel. Le stress coûte 831 millions d'Euros uniquement pour les troubles musculo-squelettiques, les maladies cardio-vasculaires et les dépressions profondes, sans compter les maladies dégénératives, auto-immunes et les décès prématurés. (Source : INRS). Enfin, le Conseil Economique et Social estime que **300 à 400 cas de suicide par an sont directement liés au travail.**
Y a-t-il responsabilité du management ? Si oui, à quel niveau ?

Examinons tout d'abord quelques éléments de contexte.
Après les trente glorieuses caractérisées par une économie de la demande, les pays développés sont entrés dans **une économie de l'offre, mondiale et hyper compétitive**, avec une extraordinaire redistribution des cartes : repositionnement géographique, fuite des cerveaux, mouvements de capitaux, émergence de pays en développement pour ne citer que quelques exemples.

Pour faire face à ces bouleversements, un seul mot d'ordre : s'adapter ! Mais est-ce toujours la solution la plus… adaptée ? En effet, **si l'adaptabilité a des vertus, son utilisation abusive a des effets désastreux** comme nous le rappelle la fameuse expérience de la grenouille : l'animal est placé dans un récipient rempli d'eau qui est posé sur un réchaud. La température monte progressivement et la grenouille mobilise toutes ses ressources pour s'adapter. Le problème est qu'elle s'adapte tellement bien qu'elle reste dans le récipient jusqu'à complète ébullition et en meurt ! Une véritable aptitude au changement aurait permis à la grenouille de choisir entre s'adapter, combattre l'agression ou sauter hors du récipient. De la même manière, une véritable aptitude au changement permet à une personne ou à une organisation de s'affranchir des automatismes innés ou culturels et de choisir la bonne réponse face à un facteur stressant.

Claude DESBORDES,
Directeur Associé d'Amplitude Consulting - Auteur de MasterManager (L'Express Editions)

Les managers ont-ils la compétence requise pour donner la bonne réponse au stress ?

Les managers qui se sont formés à la gestion du stress ont généralement exploré les **méthodes dont l'objectif est de traiter davantage les conséquences du stress que ses causes** : relaxation passive (sophrologie, yoga, visualisation, massage, training autogène, …), relaxation active (contractions musculaires, respiration, automassage, activités sportives, activités artistiques, …)

Une véritable formation à la gestion du stress doit aussi et surtout traiter des causes. Elle permettra ainsi au manager d'agir sur les 5 leviers suivants :

Les caractéristiques de l'activité : humaniser les tâches, leur donner de la valeur ajoutée, laisser des marges de manœuvre, prévoir des délais raisonnables, éviter la routine, la surcharge, …

L'organisation : définir clairement les missions, les objectifs, les enjeux, les ressources, planifier, simplifier les procédures, éviter les courts-circuits, favoriser les horaires compatibles avec la vie personnelle, …

La communication : émettre des signes de reconnaissance, promouvoir la transparence, favoriser l'expression des idées, la participation, crever les abcès, aménager des lieux et des moments d'échanges, rendre accessible l'information, promouvoir l'équité et l'éthique, limiter la compétition interne, promouvoir l'entraide, …

L'environnement matériel : améliorer l'ergonomie des postes, l'aménagement de l'espace, le niveau sonore, la qualité de l'air, limiter l'exiguïté, la promiscuité, …

L'environnement économique : expliciter les enjeux et les exigences du marché, expliquer la stratégie et les décisions, valoriser le cash-flow, limiter les facteurs d'inquiétude et leurs effets, la précarité, les restructurations à répétition, …

Mais ces 5 leviers ne sont rien sans la motivation, l'anti-stress par excellence.

Le manager doit donc se fixer comme objectif prioritaire d'activer la motivation de ses collaborateurs : leur confier des missions qui les

intéressent, rechercher avec eux la meilleure adéquation possible entre leur projet personnel et les missions qui leur sont confiées, vérifier l'alignement des tâches qui leur sont demandées avec leurs compétences et leurs valeurs, les placer dans une fonction où ils se sentent bien, où ils ont des perspectives, où ils peuvent réussir.

Comme le manager dispose de tous ces leviers, il peut lui être légitimement reproché de ne pas les utiliser ou d'en faire un usage inapproprié. **Le manager a le devoir d'agir sur les facteurs de stress sur lesquels il a du pouvoir**, son mode de communication ou d'organisation par exemple. En revanche, comment pourrait-on lui reprocher de ne pas agir sur les facteurs de stress sur lesquels il ne peut avoir aucune influence, comme l'histoire personnelle d'un collaborateur ou l'effondrement d'un marché ?

L'incompétence managériale face au stress n'est pas une fatalité. Le manager s'attachera donc à développer sa compétence sur ses leviers d'action : recrutement, évaluation, motivation, communication, médiation, négociation, organisation, intelligence émotionnelle, coaching, ... C'est ainsi qu'il pourra faire évoluer positivement le mieux-être de ses collaborateurs, limiter les tensions et éviter des événements dramatiques comme des suicides.

Lorsque cet axe de développement des compétences est prioritaire dans la politique de l'entreprise et dans son plan de formation, les dirigeants montrent qu'ils ont intégré une donnée fondamentale : les ressources humaines sont le moteur essentiel de la performance de l'entreprise. ■