Bon ou mauvais stress, les secrets du dosage

Fusions, déménagements, entretiens d'évaluation, espaces de travail… Autant de points sensibles où l'entreprise doit gérer au mieux son capital humain. La preuve par neuf situations.

Management par projets, rémunération au mérite, disponibilité maximale… La culture de la performance est au cœur des pratiques professionnelles d'aujourd'hui. Souvent pour le meilleur : *« Quand le stress est synonyme d'émulation, les dossiers se règlent en temps réel, l'efficacité collective augmente, un cercle vertueux se crée »*, souligne Armelle Carminati, responsable de l'activité conseil RH pour Accenture France.

Mais quand les pratiques censées booster la productivité négligent la dimension humaine, que le travail ne connaît plus de limites, que la machine s'emballe, la tension se fait insupportable, et les performances s'effondrent. *« Un cercle vicieux s'installe alors. L'abattement succède à l'anxiété, et est nourri par le fait que le salarié a le sentiment d'être absolument seul devant ses problèmes »*, confirme Geoffroy Fourgeaud, directeur des ressources humaines de Voyages-sncf.com. Nous avons passé au crible une dizaine de pratiques professionnelles courantes et décrypté comment elles peuvent très vite se révéler anxiogènes.

ECHELLE DU STRESS

L'entretien d'évaluation : Voyages-sncf apprend la coopération

▶ Jeune entité, Voyages-sncf.com a dû apprendre très vite à se structurer. *« Quand je suis arrivé en 2005, les entretiens individuels n'étaient pas maîtrisés*, se souvient le DRH Geoffroy Fourgeaud. *Certains étaient expédiés en cinq minutes, d'autres duraient des heures. J'en ai vu qui se déroulaient au restaurant. La plupart dérapaient en réunions de travail. Les supports d'entretien, hypercompliqués, n'étaient pas utilisés. »* Un cafouillage qui venait, selon lui, d'une interprétation erronée de l'outil lui-même : *« Pour tous, il était synonyme de verdict, auquel succédait ou non l'attribution d'une prime. Du coup, chacun attendait ce rendez-vous avec appréhension. »*

Geoffroy Fourgeaud retrousse ses manches, élabore un guide, et assure lui-même des formations à la technique de l'entretien : *« En faisant passer l'idée que ce n'était pas une confrontation, mais un moment de coopération, un "temps d'humanité." »*

Il ne s'agit pas pour autant de verser dans l'angélisme : *« Ce que le manager pense du travail du salarié, les points positifs et les éléments à améliorer sont abordés de front*, relate Geoffroy Fourgeaud. *Seulement, ils s'accompagnent de propositions concrètes de formation et d'amélioration des conditions de travail du salarié, la rémunération restant hors de propos. »*

ILLUSTRATIONS *James et BenGrrr pour* Challenges

ECHELLE DU STRESS

Déménagement : Sodexo cajole ses employés

▶ Sodexo, le leader mondial des services de restauration, vient de regrouper dans son siège flambant neuf de Guyancourt pas moins de 900 salariés, auparavant éparpillés entre les bureaux de Nanterre, Plaisir, Issy-les-Moulineaux et Montigny-le-Bretonneux. *« Tout déménagement est un moment de stress énorme pour les salariés*, rappelle le chercheur Patrick Banon, qui a piloté l'opération. *Il se nourrit notamment du manque d'informations sur les modalités pratiques du déménagement et les futures conditions de travail. »* Des conflits de toutes sortes naissent de jalousies interservices, entretenues par d'invérifiables rumeurs.

Patrick Banon, missionné pendant deux ans par sa direction, a tout fait pour tuer dans l'œuf ce mauvais stress : *« Avant toute chose, nous avons monté un site spécialement dédié à l'opération »*, indique-t-il. Où était le bâtiment ? Quels étaient les moyens de transport ? Où les différents services allaient-ils emménager ? *« Tout était expliqué en détail, avec plans précis et photos à l'appui. »* Il organise des visites du site, et crée des équipes de volontaires qui participent avec le CHSCT et deux ergonomes au choix du mobilier, de la déco, de l'aménagement, et même de la restauration. Le jour J est si minutieusement préparé – les salariés étant accueillis par des hôtesses et directement guidés à leur poste – que la cellule d'aide à l'emménagement créée par Patrick Banon pour répondre à la moindre interrogation ne recevra aucun appel.

ECHELLE DU STRESS

« Bracelet électronique » : Renault brise (mal) le lien

▶ L'histoire est vraie : avant de partir en vacances, un ingénieur du Technocentre de Renault à Guyancourt décide au dernier moment de faire un saut au bureau pour récupérer un dossier « à potasser ». Femme et enfants patientent dans la voiture sur le parking. Une demi-heure plus tard, son téléphone professionnel, confié à sa femme, sonne : c'est le mari qui *« s'excuse d'être encore en réunion »* ! L'anecdote en dit long sur le rapport parfois pathologique qu'entretiennent les salariés avec leur entreprise. *« Chez nous, le lien professionnel n'est jamais rompu : tous les managers ont un téléphone mobile, et pour les 9 700 salariés du site, on compte 6 500 ordinateurs portables, régulièrement emportés à la maison »*, détaille Alain Gueguen, technicien d'étude à Guyancourt et délégué syndical SUD Renault. Dans le cadre de la lutte contre la pandémie de grippe A, la direction a récemment demandé aux salariés leurs adresse électronique et numéro de téléphone personnels, afin d'être joints plus vite en cas d'alerte. *« Rien ne garantit qu'ils ne seront pas utilisés à des fins professionnelles »*, soupire Alain Gueguen.

Accès de parano ? Après la vague de suicides de 2007, le Technocentre avait pourtant humanisé ses méthodes de travail, en bloquant notamment l'accès au serveur de messagerie le vendredi et le week-end, ses salariés ne travaillant officiellement que quatre jours par semaine. *« Quelle est la valeur de ces mesures censées lutter contre le mauvais stress, quand la charge de travail est restée la même, et que la direction donne l'exemple en nous envoyant des courriels le jeudi soir jusqu'à 23h58 ? »*, s'interroge Alain Gueguen. Qu'en dit l'ingénieur chargé des conditions de travail au Technocentre, nommé en grande pompe en 2007 ? *« Il a jeté l'éponge en juillet dernier*, répond Alain Gueguen. *Depuis, on cherche son remplaçant… »*

ECHELLE DU STRESS

Management par projet : comment Excel a survécu

▶ « Adhocratie », de l'expression ad hoc : c'est le néologisme que les spécialistes ont inventé pour désigner ce mode d'organisation désormais largement répandu, par groupes-projets sans hiérarchie, dont le moteur principal est la coopération. *« Une façon idéale de travailler quand tout est justement "ad hoc" : salariés sur la même longueur d'onde, organisation formalisée, équipes structurées et missions précisées*, estime Eric Dutertre, PDG d'Excel, une agence de marketing du groupe TBWA qui fonctionne sur ce modèle. *Mais gare au mauvais stress, générateur de comportements agressifs, quand ce type de management n'est porté par aucune règle claire. »*

> *« Un coach externe a fait remonter à la surface les rancœurs les plus tenaces. »*
> **Eric Dutertre,** PDG d'Excel.

Eric Dutertre sait de quoi il parle. Il y a deux ans, son entreprise a failli imploser pour cette raison : *« Malgré une croissance à deux chiffres, démissions, arrêts de maladie et "pétages de plomb" s'enchaînaient sans discontinuer. »* Il décide alors de frapper fort : *« J'ai fait appel à un coach externe qui a tout de suite calmé le jeu en sondant les salariés, ce qui a fait remonter à la surface les rancœurs les plus tenaces. »*

Eric Dutertre fait surtout amende honorable : *« J'ai tenu à faire publiquement savoir que les conflits internes ne résultaient pas des personnes, mais bien d'une forme de darwinisme organisation-* ▶▶▶

▶▶▶ *nel que j'avais été incapable de maîtriser.* » Aujourd'hui, les noms d'oiseaux ne fusent plus dans les couloirs d'Excel. Une charte du respect d'autrui a même été élaborée avec les salariés. « *Le bon stress est revenu avec l'esprit de coopération, et les clients le ressentent* », se félicite Eric Dutertre.

ECHELLE DU STRESS

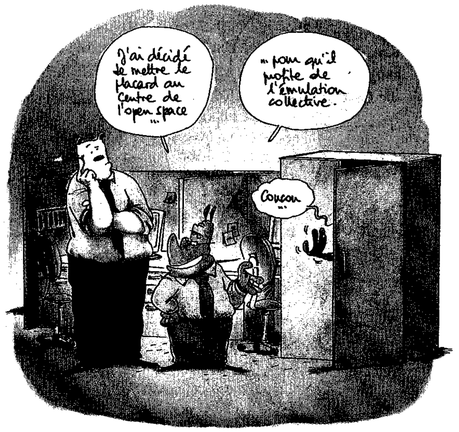
Mobilité : Accenture mise sur les mentors

▶ « *La mobilité des cadres ? C'est la meilleure et la pire des choses : aussi stimulante quand elle est voulue que destructrice quand elle est subie* », juge Armelle Carminati, responsable de l'activité conseil RH pour Accenture. Dans cette entreprise de 5000 salariés, la mobilité n'a d'ailleurs rien d'obligatoire : « *Chaque consultant a son conseiller de carrière, une sorte de mentor plus âgé, extérieur à la DRH, qui va l'orienter vers des choix qu'il effectuera librement lui-même.* » Bien. Mais comment faire bouger ceux qui s'accrochent farouchement à leur poste ? « *Surtout pas en employant le forceps !* » s'exclame Armelle Carminati.

Elle-même a récemment conseillé un grand distributeur qui ne parvenait pas à déplacer ses patrons d'hypermarché vers les banlieues chaudes d'Ile-de-France. « *A responsabilités et salaire égaux, ils interprétaient cela comme une relégation.* » Les candidatures commencèrent à affluer quand la direction, sans aucune coercition, augmenta de 15% la rémunération des postes à pourvoir, dont elle fit des « passages obligés » pour les directions stratégiques du groupe. A contrario, lorsque la mobilité est obligatoire et intervient à date fixe, l'effet sur le moral peut s'avérer désastreux, ainsi qu'en ont souffert les salariés de France Télécom.

« La mobilité des cadres est stimulante quand elle est voulue, destructrice quand elle est subie. »

Armelle Carminati, responsable activité conseil RH pour Accenture.



ECHELLE DU STRESS

Open space : Oracle apprivoise le desk sharing

▶ Qui croire, la CFDT cadres d'Oracle France ou la direction ? Forte de nombreuses mises en garde du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), la première voue aux gémonies le mélange d'open space et de *desk sharing* (système de partage de bureau réservé d'avance) adopté par le siège parisien. « *Le bruit, les déplacements incessants dégradent les conditions de travail, la concentration et la productivité de tous, surtout pour les bureaux proches des salles de réunion, des box et des surfaces communes* », prétend un tract mis en ligne sur le site du syndicat sous le titre « Le grand souk ».

La direction estime, au contraire, que l'open space limite le mauvais stress en recréant « *des liens et du travail collectif nécessaires aux consultants nomades qui peuvent ressentir une certaine solitude* ». Le hiatus est tel que la CFDT Cadres recommande aux consultants surmenés de rester chez eux pour travailler !

L'open space est-il pour autant à condamner en bloc ? Des sociétés s'activent pour humaniser le système, comme Sodexo, dont 92% des bureaux du siège de Guyancourt sont en open space. Ponctués de « zones de convivialité » meublées de canapés et de tables basses, les plateaux, isolés phoniquement, ne contiennent qu'un maximum de six postes de travail. Quasiment tous sont exposés à une lumière directe, et séparés les uns des autres par un écran de 20 centimètres de haut. Conçue par les salariés, une charte de bonne conduite est épinglée sur les murs : « *On ne circule pas le téléphone à l'oreille, on ne parle pas à côté du bureau d'un collègue…* » Ce modèle de management coopératif fait l'unanimité.

ECHELLE DU STRESS

Rémunération au mérite : Rhodia module

▶ Dans les années 1980, la politique de rémunération de Sony France se résumait en ces termes : « *Si le produit est bon, il se vend : pourquoi surrécompenser le commercial ? Et s'il n'est pas bon, il ne se vend pas : pourquoi le punir ?* » Une remarque de bon sens que ne renierait pas Jean-Christophe Sciberras, le DRH de Rhodia : « *En instaurant une part variable trop importante et un système d'attribution trop individualisé et trop mécanique, on remet constamment en question la valeur du collaborateur. Cette façon du jouer au yo-yo avec les gens finit par devenir humiliante, éreintante et, à terme, contre-productive. La vie en entreprise n'est pas une partie de poker.* »

A Rhodia, la part variable ne représente que 10 à 30% de la rémunération globale du cadre, et elle s'élève avec l'ancienneté. En outre, elle dépend à 80% de la variation d'un objectif collectif global, qui est parfaitement clair et identifiable : c'est actuellement celle du *free* cash-flow de l'entreprise (flux de trésorerie disponible). La part évoluant en fonction des performances chiffrées du manager ne représente donc que de 2 à 6% du salaire global. « *C'est assez pour motiver les troupes sans les stresser inutilement* », estime Jean-Christophe Sciberras.

ECHELLE DU STRESS

Séminaires : les grands shows ont une fin

▶ Une vidéo de Didier Lombard, le PDG de France Télécom, circule actuellement sur Internet. On le voit discourir devant un parterre d'ingénieurs du centre de recherche de Lannion : « *On ne sait pas bien ce qu'il va se passer, alors il va falloir qu'on s'adapte avec une rapidité encore plus grande* », martèle-t-il. Croyant motiver le personnel breton, il ajoute : « *Ceux qui pensent que la pêche aux moules est merveilleuse, c'est fini !* » Puis, désignant le directeur du centre : « *Aidez-le, il est sous une pression d'enfer.* »

« On pense que les gens qui ont peur de perdre leur poste vont travailler davantage. C'est une erreur. »

Samuel Lepastier, psychiatre.

Mettre en avant l'incertitude, utiliser l'environnement concurrentiel comme une menace pour réclamer des efforts sont typiques du management par le stress, commente Pascal Guibert, PDG de La Compagnie du changement, une société de conseil aux PME. La technique est périlleuse. « *On pense que les gens qui ont peur de perdre leur poste vont travailler davantage,* constate Samuel Lepastier, psychiatre attaché au CHU Pitié-Salpêtrière. *C'est une erreur : ils vont peut-être mécaniquement augmenter la production, mais ils perdront leur esprit d'initiative et leur créativité.* »

Une autre vidéo tout aussi maladroite circule sur le Net, celle du numéro un de Microsoft, Steve Ballmer, hurlant comme un possédé pendant de longues minutes : « *I love this company !* » « *En France, ce genre de show hystérique, sans vrai dialogue avec les salariés, tombe à plat* », estime Armelle Carminati, d'Accenture. En matière de séminaire, Accenture a abandonné les discours ex cathedra, avec présentation à l'écran. « *On se retrouve autour d'une table, même les plus jeunes peuvent poser des questions et faire des suggestions aux dirigeants* », explique-t-elle. Elle ne nie pas que cette situation peut avoir un caractère stressant pour les juniors. « *Mais c'est un stress positif, qui valorise la créativité et l'esprit d'initiative, pas l'humiliation ou l'adhésion passives.* »

ECHELLE DU STRESS

Fusions : ménager le capital humain

▶ « *A quelle sauce va-t-on être mangés ? Qui va rester ? Qu'est-ce qu'on va perdre ? Des questions angoissantes qui restent à l'esprit des salariés tant que la direction ne s'engage pas dans une démarche proactive* », prévient Charlotte Ballero, consultante en ressources humaines à IGS. Il y a quelques années, elle a piloté en qualité de DRH la fusion de six sociétés de HLM sur un territoire de cités très dures en Ile-de-France : « *Comme à France Télécom ou à La Poste, la nouvelle entité de droit privé devait intégrer une culture du résultat et de la performance, et professionnaliser un management jusque-là très hiérarchisé et fonctionnarisé.* » Une révolution qui aurait pu tourner au fiasco si l'entreprise n'avait pas tout fait pour rassurer le personnel : « *Nous nous sommes investis à fond dans sa reconnaissance, y compris sur un plan pécuniaire.* »

Un film est tourné dans les toutes premières semaines, composé de la remontée brute des questions des salariés. Il servira de support de discussion lors de réunions avec le personnel. Un plan de gestion prévisionnelle des emplois est ensuite engagé, avec à la clé la valorisation des expériences acquises. Des formations qualifiantes et des passerelles sont créées entre des métiers jusqu'alors considérés comme incompatibles : « *Aujourd'hui, un gardien peut devenir technicien, puis responsable de site.* »

La fusion, qui n'a été perturbée par aucun mouvement du personnel, est une éclatante réussite. « *C'est parce que le premier souci de l'entreprise a été, de gré ou de force, de respecter les hommes qui la composaient* », maintient Charlotte Ballero.

Jean-François Paillard