

Le stress tue la performance

Un entretien avec Philippe Rodet, membre fondateur de la Commission nationale sur le stress de l'ANDRH. Le médecin spécialiste du stress réfute le postulat selon lequel une petite dose de stress crée de la performance. Il nous explique, au contraire, comment le stress engendre des pathologies néfastes pour les individus et pour la bonne marche de l'entreprise.

Vous tirez à l'heure actuelle la sonnette d'alarme car selon vous les salariés seront psychologiquement plus fragiles d'ici deux ou trois ans. Pourquoi ?

Il est vrai que ces dernières années le stress s'est répandu dans nos sociétés contemporaines. Nous avons assisté à des situations extrêmes, comme les suicides, au sein des entreprises. Nous sommes à l'heure actuelle dans une zone rouge mais je tiens à vous alerter que le nombre de dépressions et de suicides risque de s'amplifier au sortir de la crise. Le phénomène est purement physique. En période difficile, l'angoisse générée est paradoxalement protectrice. Lorsque le sujet est moins inquiet, il baisse la garde et devient alors psychologiquement plus faible. Lors de la crise de 1929, le pic des suicides s'est situé en 1932.

Il faut donc s'y préparer et anticiper les actions à mener. La prévention est devenue par conséquent nécessaire pour enrayer les dérives pathologiques inhérentes au stress et éviter une détérioration des relations sociales.

Pouvez-vous nous expliquer combien le stress est destructeur et quelle relation il entretient avec la performance ?

Une récente analyse d'Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec, chercheur à IRSP/GAP-Santé, remet en cause l'effet bénéfique du stress sur la performance. Il se base sur 52 études, menées de 1980 à 2006, portant sur la relation entre le stress et la performance, pour démontrer que plus le premier augmente plus il annihile la seconde. Dans 10% des cas seulement, la performance augmente avec un peu de stress mais chute dès lors qu'il y en a trop.

En résumé, le stress détruit les individus à tout point de vue, et dans 75% des cas, il tue la performance.

Quant à son aspect destructeur, il est souvent lié à l'accumulation de substances - neurotransmetteurs et hormones - secrétés en cas de stress et non consommées par exemple par l'activité physique. Si on subissait une source de stress par jour associée à une consommation de neurotransmetteurs, celui-ci ne serait pas toxique. Si l'on subit cinquante sources de stress par jour et que l'on ne consomme pas les substances libérées, le stress est toxique.

Comment les professionnels des ressources humaines peuvent-ils intervenir pour prévenir les situations pathogènes ?

Il est important d'être à l'écoute des individus. Si quelques remarques suffisent à déstructurer quelqu'un, une communication adéquate peut aussi aider quelqu'un à traverser une période difficile et à trouver la voie de la performance. Un sportif de haut niveau a besoin du soutien de son entraîneur pour réussir, un salarié peut avoir autant besoin de l'aide de son manager.

Etre à l'écoute permet aussi de comprendre les difficultés que le cadre subit et pourquoi il devient moins performant que d'ordinaire. Lui montrer qu'on le comprend permet de le remobiliser. Si on ne le comprend pas, on risquera de générer encore plus de stress sans le vouloir et on sera contre productif.

Si un dirigeant a quelques clés simples mais efficaces de management, il parviendra à motiver ses collaborateurs et la motivation est à la fois source de performance et de santé.

La performance vient de l'implication, de l'engagement. Il suffit pour s'en rendre compte de repenser aux propos d'Hérodote au sujet de l'Athènes ancienne.

La santé vient du fait que la motivation, en générant du plaisir, permet de diminuer la toxicité du stress. Il s'agit là du plaisir que l'on éprouve quand on prend part à la réussite d'une cause qui nous dépasse. Et d'une manière générale, le plaisir diminue le taux d'hormones sécrétées en cas de stress de manière significative. Parallèlement, il augmente la sécrétion d'endorphines, favorables au bien-être, et d'hormones de croissance, bénéfiques à l'immunité.

L'amélioration de l'organisation du travail permet également d'allier santé et performance.

Et dans ces cas là, l'origine de la performance est double car à la performance classique vient s'ajouter celle inhérente à une bonne santé.

Oui, lorsque l'on protège la santé des gens on les rend plus performants. Nous assistons à l'heure actuelle à l'appropriation de ce concept.

Développer une vraie politique de reconnaissance au travail et communiquer sur la stratégie d'entreprise ne coûte pas plus cher. Le climat de confiance et d'appartenance induit permettra une implication accrue des salariés, et donc plus de performance.

Un autre levier pour les professionnels RH : l'action. Lorsque j'allais à Sarajevo, en pleine guerre, au loin, j'avais peur quand j'entendais les obus tomber sur la ville, mais, une fois en pleine action, je n'avais pratiquement plus peur. Lorsqu'il y a un blessé, le fait de faire tenir la perfusion à la famille diminue l'angoisse de celle-ci. Sur le plan des ressources humaines, combien de collaborateurs s'améliorent quand on transforme leurs craintes par rapport à eux-mêmes en actes destinées à comprendre l'autre ?

De façon générale, quand il y a une situation de crise, il est bon de se tourner vers l'Homme. Si on revient à un parallèle avec la médecine d'urgence, pendant les gardes au Samu, à la suite d'un drame je m'investissais dans un projet humanitaire de retour à mon domicile.

Quelles sont les actions que vous menez afin d'aider les DRH à lutter contre le stress en entreprise ?

A l'heure actuelle les DRH vivent une période difficile. Ils doivent appliquer des règles sans pour autant être à l'origine des décisions. Les DRH vont être un des piliers majeurs de l'entreprise de demain car ce sont eux qui vont permettre de créer de la performance au sein de l'entreprise. Les comités de direction doivent être eux aussi sensibilisés à la problématique du stress dans l'entreprise et appuyer les actions des responsables RH. L'ANDRH en a bien conscience et au sein de sa Commission nationale sur le stress, elle réfléchit à un prix CODIR du bien-être.

Car des entreprises qui allient performance et santé existent, elles réussissent très bien. Il s'agit de faire en sorte que leurs principes deviennent contagieux et que s'opère en quelque sorte une contagion de... l'excellence !

Propos recueillis par Christel Lambolez