

LE STRESS AU TRAVAIL ET LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

La contribution de Capella Conseil pour prévenir ce risque majeur

CONTEXTE ET ETAT DES LIEUX

Le monde de l'Entreprise (industrie, services, santé, collectivités,...) est confronté depuis plusieurs années à l'accroissement de la montée du stress au travail et de la souffrance des salariés. Il se matérialise fréquemment par des arrêts de travail à répétition, voire des syndromes d'épuisement professionnel (burn-out), et dans les cas beaucoup plus graves par des suicides sur les lieux de travail.

La presse et les médias abordent régulièrement ce sujet : il représente un risque majeur pour notre société et nos Entreprises : nous ne pouvons plus l'ignorer et devons le prendre en compte avec toute l'attention et le sérieux qu'il convient, à moins de s'exposer à des déconvenues encore plus graves.

Dans son édition du 17 février 2011 (n°2415), le Nouvel Observateur a consacré un dossier spécial sur ce sujet : « Stress, harcèlement, déprime, burn-out : Comment rester zen au travail ? ».

Quelques éléments clés ressortent avec force et ne manquent pas de susciter des questionnements : « Selon une enquête Ipsos-Bion (11/2010) trois quarts des Français auraient déjà frôlé le burn-out. (...), le groupe de protection social Malakoff Médéric, confirmait en novembre 2010 que 60% des cadres déclaraient un état de fatigue chronique, soit une augmentation de 9 points par rapport à 2009 ».

Pourtant l'intérêt des Français pour le travail ne semble pas faiblir : « l'intérêt de la tâche, la sociabilité au boulot, l'espoir d'une promotion sont appréciés par la majorité de nos concitoyens ».

Et pourtant face aux exigences croissantes des organisations, les salariés « ont de plus en plus de difficultés à accomplir correctement leurs tâches », ayant le sentiment de « mal faire, bâcler, aller parfois contre son éthique, (...) le travail finit par être ravalé comme les larmes, et à force de ruminer arrivent les drames ».

Les pressions financières subies par le monde de l'Entreprise conduisent à la mise en place d'un « système de direction par objectifs, chaque individu est transformé en centre de profit : l'individualisation a tué le collectif ».

Parmi les 10 causes de stress mises en avant dans ce dossier, quatre ont retenu particulièrement notre attention :

- « *Les décisions tombent du ciel* »
- « *On nous en demande toujours davantage* »
- « *Personne ne s'intéresse à ce que je fais* »
- « *Chacun fait son truc dans son coin* »

CAPELLA CONSEIL : NOS REPNSES POUR LUTTER CONTRE CES 4 CAUSES DE STRESS

Notre credo nous amène à « Placer l'Humain au cœur de nos préoccupations, pour rendre compatible efficacité de l'Entreprise et satisfaction des individus ».

Dans nos missions de conseil, nous le déclinons autour de 6 principes forts :

- Cohérence des actions et respect de l'alignement du projet sur vos enjeux et votre organisation
- Simplicité, pragmatisme, efficacité
- Accompagnement du changement, adhésion des équipes
- Partage de la connaissance des métiers
- Fluidification des relations entre directions et réalisateurs
- Renforcement de la coopération entre les acteurs

Nous préconisons toujours une approche pragmatique basée sur une somme de « petits succès » qui ancrent au quotidien les nouvelles pratiques : ils traduisent au fur et à mesure l'adhésion des équipes aux projets de transformation.

Pour matérialiser ces avancées nous nous appuyons sur une démarche éprouvée, une expérience reconnue et un outillage participatif et pragmatique.

Les réponses concrètes que nous apportons à ces causes de stress :

« LES DECISIONS TOMBENT DU CIEL »

- Nous analysons ensemble votre système de décision (méthode GRAI)
- Nous identifions la cohérence entre vos horizons stratégiques, tactiques et opérationnels
- Nous matérialisons vos centres de décisions et la transmission des flux de cadrage à destination des réalisateurs, permettant ainsi de comprendre ce qui est attendu et de délivrer le service dans les conditions définies.
- Nous aidons à instaurer une communication et si possible un dialogue constructif entre tous les managers.

« ON NOUS EN DEMANDE TOUJOURS DAVANTAGE »

Nous décrivons en coopération avec vos équipes (des responsables aux réalisateurs) dans un référentiel unique :

- Vos capacités RH
 - Durée du travail (annuelle, journalière)
 - Equipes de travail, rôles (profils), intervenants
 - Capacité (en jours/hommes) apportée par les intervenants sur chacun de leurs rôles
- Vos activités
 - projets
 - récurrentes
- Les rôles sollicités pour la réalisation des activités
- Les charges prévisionnelles (ou constatées) nécessaires à la réalisation
 - Ces prévisions sont alignées (par exemple) sur votre horizon budgétaire

A partir des éléments saisis, nous calculons un Plan Directeur des Activités

- Il matérialisera les taux de charges prévisionnels pour chacun des rôles et intervenants
- **Il mettra en évidence les surcharges et vous aidera à identifier les collaborateurs potentiellement exposés aux risques de stress**
- Il vous apportera des éléments d'arbitrage et de connaissance de vos marges de manœuvre avant de procéder au lancement des activités
- Il vous éclairera sur la nature détaillée des activités de vos collaborateurs

« PERSONNE NE S'INTERESSE A CE QUE JE FAIS »

- Le rattachement de chacun de vos collaborateurs à des rôles, matérialise concrètement les sollicitations dont ils sont l'objet sur différentes fonctions occupées dans le cadre de leurs missions.
- La description interactive des activités de vos collaborateurs vous éclairera à tous les niveaux sur la diversité des tâches réalisées par chacun, amenant à cerner finement leurs contributions aux processus métiers, et leur apport de valeur au sein de l'Entreprise.
- La saisie des réalisations par vos collaborateurs (et non pas par leur responsable hiérarchique), apportera un éclairage précis et réciproque, lors de vos réunions (coordinations de services, comité de direction,..) sur l'avancement des projets et activités, les difficultés rencontrées et les réussites collectives.
- L'aspect collaboratif/participatif induit un partage de connaissance entre la direction et vos collaborateurs, car chacun bénéficie des capacités d'analyse et de synthèse des données de réalisation.

« CHACUN FAIT SON TRUC DANS SON COIN »

- Pour atteindre le résultat escompté dans la mise en œuvre de l'activité ou du projet, la description des sollicitations des différentes équipes et/ou directions, nécessite un échange, une identification des apports réciproques, la connaissance de la période de sollicitation.

- Cette description collaborative permet à chaque collaborateur de posséder :
 - Une connaissance précise des activités sur lesquelles il va être sollicité, et sur quelle période
 - De contribuer à une réussite collective allant dans le sens de l'intérêt général de l'Entreprise, et de la valorisation du travail en équipe

EN SYNTHÈSE :

Sans être idyllique, nous mesurons au quotidien les apports de cette méthode outillée grâce aux éléments très concrets contribuant au pilotage opérationnelle de la gouvernance de l'Entreprise.

Elle traduit la reconnaissance par les Directions Générales, de la légitimité des collaborateurs, de leurs apports de valeur à l'atteinte des résultats. Au final une contribution, parmi tant d'autres, au bien-être au travail.

Toutefois, les décideurs ne doivent pas s'affranchir de leurs responsabilités : il s'agit avant tout d'un projet de transformation doublé d'une conduite du changement avec un accompagnement fort, nécessitant un engagement, une implication, et une exemplarité à tous les niveaux de l'Entreprise.

C'est « la qualité de la coopération au sein de l'Entreprise qui fera son succès » et comme le disait [Lord William Beveridge](#) « la raison d'être d'une organisation est de faire accomplir par des hommes ordinaires des choses hors de l'ordinaire ».

Jacques DOLL, Didier PESCARMONA, Pascal PROCOPE Consultants Associés

Contacts : Jacques DOLL jdoll@capella-conseil.com Didier PESCARMONA dpescarmona@capella-conseil.com

Sources des « citations » : Nouvel Observateur n°2415 du 17 février 2011, Alternatives économiques n°299 février 2011