

Perso carrière

Formation continue

# PRÉVENTION DU STRESS L'OFFRE DE STAGES EXPLOSE

S'ils plébiscitent les sessions de développement personnel, les cadres sont de plus en plus demandeurs de conseils pour mieux gérer les tensions au sein de leur équipe. Tour d'horizon de ces formations qui réhabilitent le bien-être au travail.

**C'**EST SUR LES CONSEILS de son chef que Thierry, comptable dans une entreprise industrielle du nord de la France, a décidé, en décembre, de s'inscrire au stage « Emotions et stress au travail » proposé par Docendi. « J'avais tendance à m'énerver à la moindre remarque. Il fallait que je prenne du recul pour comprendre comment j'en étais arrivé là. »

Pendant deux jours, il apprend à analyser les raisons de ses colères et met le doigt sur la principale cause de son agressivité : un manque de confiance en lui. Grâce aux techniques de relaxation acquises durant le stage, il maîtrise dorénavant ses réactions. Thierry ose aussi s'affirmer davantage. « Au lieu de courir sur tous les fronts, j'établis des priorités et je consacre plus de temps aux dossiers les plus urgents afin de les traiter en profondeur. Je me disperse moins. »

## Les managers doivent savoir poser des limites

De la confiance en soi à la meilleure façon de gérer son temps en passant par l'apprentissage de techniques pour savoir dire non, les organismes de formation empiètent les stages en développement personnel afin de mieux armer les salariés et aider à leur



**IMPROVISATION.** Une session animée par des comédiens de Théâtre à la carte, dans les locaux de Lagardère Paris Racing. Objectif : dédramatiser les tensions au travail par le jeu.

bien-être. Une offre complétée par des stages réservés aux cadres mettant l'accent sur les méthodes de management. « Si on s'aperçoit que les salariés ne savent pas mettre des limites, leurs responsables hiérarchiques ont aussi leur part de responsabilité », pointe ainsi Agnès Nicoulaud, consultante à Cegos.

Signe des temps, dans cet organisme, la formation de deux jours sur la gestion des risques

psychosociaux, qui s'adressait aux DRH, vient d'être déclinée pour les managers de proximité. Après avoir précisé cette notion, formé les cadres à reconnaître les signes de malaise chez leurs collaborateurs et leur avoir appris à alerter les bonnes personnes (ressources humaines, partenaires sociaux, médecine du travail), ce stage cherche aussi à les inciter à consacrer davantage de temps au dialogue. Ob-

jectifs : éviter, dans leurs relations quotidiennes ou à l'occasion des entretiens annuels, les comportements inadaptés.

Sur le même principe, Théâtre à la carte fait intervenir des comédiens dans les entreprises pour sensibiliser l'encadrement en utilisant l'effet miroir. Une technique qui a convaincu Isabelle Meunier-Besin, responsable des contrats audiovisuels à la Société des auteurs et compo-

teurs dramatiques (SACD) et à la tête d'une équipe de quatre personnes. « C'est très concret. Dans une des saynètes, un salarié n'arrivait pas à gérer sa surcharge de travail. L'objectif était de nous faire réagir : quels sont les signes extérieurs de stress ? Que peut-on faire ? Chaque réponse est décortiquée », se souvient celle qui depuis est devenue plus attentive et s'est fixé une règle d'or : « Renforcer mes capacités d'écoute ou prendre trois secondes avant de répondre à une interpellation, faire préciser la question à mon interlocuteur pour être sûre que nous parlons de la même chose. »

### Privilégier l'échange de bonnes pratiques

Si la Sacd a rendu cette formation obligatoire pour tous les nouveaux managers, elle n'est pas la seule à prendre ces questions à bras-le-corps. Chez DuPont de Nemours, « nous intervenons tous azimuts pour sensibiliser les salariés et former le management », résume Françoise Papacatzis, chargée de la prévention des risques psychosociaux dans la filiale hexagonale du groupe américain. Une des méthodes retenue : l'échange de bonnes pratiques managériales. Par groupe d'une dizaine, les cadres venus de tous les horizons ont travaillé pendant quatre heures sur les problèmes concrets auxquels ils ont été confrontés : comment utiliser les entretiens annuels pour engager le dialogue ? Faire passer des messages ? Mettre le respect au centre des relations ?... « C'est important de se parler, de mettre en avant ce que l'on fait, de prendre de nouvelles idées. J'ai notamment beaucoup appris sur la manière de dire non à la demande d'un collaborateur tout en évitant de créer des tensions, et sans déstabiliser », note Anne-Lise Michaud, responsable de projet de R&D. Fortes de leur

## Les futurs managers sensibilisés à la gestion des risques psychosociaux

**Bonne nouvelle sur le front** de la gestion des risques psychosociaux : la Commission des titres d'ingénieur (CTI) a rendu obligatoire un enseignement sur ce sujet dans les écoles d'ingénieurs. « Dans les écoles de management, les avancées sont plus lentes », remarque Jean-Luc Bonnet, animateur du Réseau francophone de formation en santé au travail,

qui réunit chercheurs, établissements de formation et entreprises réfléchissant à la façon d'intégrer ces problématiques en formation initiale ou continue.

**Certaines écoles** ont toutefois pris une longueur d'avance, à l'image de Grenoble Ecole de management, où un module de vingt-sept heures sur le stress et la gestion des risques est obliga-

toire, quand des ateliers pour apprendre concrètement à faire face à ces problèmes sont proposés aux étudiants comme aux anciens diplômés. « Nous créons aussi une chaire sur ces questions qui, en s'appuyant sur nos travaux de recherche, proposera des formations aux entreprises », ajoute Dominique Steiler, enseignant à l'initiative de ces projets.

succès, ces réunions devraient être reconduites régulièrement.

Identifié par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)\* comme le deuxième étage d'une stratégie de gestion des risques après la sensibilisation de tous les salariés, le travail auprès des managers de proximité n'est toutefois capable de porter ses fruits que si les dirigeants s'emparent aussi du sujet. Et si chez DuPont de Nemours Françoise Papacatzis a mis en place une série de conférences pour les membres du comité de direction, « nombre d'en-

*Avoir confiance en soi, apprendre à dire non, bien gérer son temps... les formations affichent complet.*

tre eux restent encore frileux », note Annette Gérard, responsable des formations à Technologia, un cabinet qui accompagne les entreprises dans leur politique de prévention des risques.

« On a toutefois dépassé le cadre du déni », tempère Dominique Vacher, professeur au

Cnam et cosecrétaire du Groupe d'échange des préventeurs interentreprises (Gepi), association regroupant les responsables de la gestion des risques de 80 grandes entreprises tricolores, qui, tout en restant particulièrement discrètes, ont pris l'habitude d'échanger sur ces questions et de confronter leurs pratiques lors de réunions ou, en cas d'urgence, par courriel.

### Avant tout changement, en étudier les impacts

« Les entreprises n'ont pas le choix. Le stress représente 50 à 60 % des journées de travail perdues et a de fortes retombées économiques », rappelle Anne-Marie Cariou, directrice générale adjointe du cabinet Stimulus, spécialisé dans la gestion des risques psychosociaux. Le cabinet propose à ses clients une approche globale visant à mettre en œuvre non pas des stratégies pour combattre la souffrance au travail – « une spécificité française » –, mais pour développer en amont des politiques mettant l'accent sur la qualité de vie au travail. Parmi les pistes : l'incitation à réaliser des études sur les impacts humains de tout changement avant de les mettre en œuvre.

Surfant sur cette approche, l'université Paris-Dauphine a

créé avec l'Anact un master « management, travail et droit social » de un an à temps partiel ouvert aux DRH, partenaires sociaux et consultants. « Il s'agit de repenser la place du travail. Ce n'est pas en le rationalisant toujours plus que l'on va améliorer ses performances économiques. Les entreprises ont encore du mal à accepter un mode d'organisation dans lequel il y a de la place pour le lien social et dans lequel le temps jugé improductif est au contraire un temps productif », explique Norbert Alter, responsable de ce cursus.

Une philosophie elle aussi au centre du diplôme universitaire en « management de la qualité de vie au travail & santé » ouvert cette année par l'Institut d'administration des entreprises de Lyon (IAE). « Organisé autour de quatre axes stratégiques – les pratiques managériales, l'environnement du travail, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la santé –, il s'inspire des méthodes mises en œuvre au Québec, en pointe sur la question de la qualité de vie au travail », indique sa responsable, Caroline Coulombe. De quoi faire bouger les lignes ?

© LAURENCE ESTIVAL

(\*) L'Anact vient d'éditionner une brochure recensant la typologie des formations proposées ([www.anact.fr](http://www.anact.fr)).