

Le bon et le mauvais stress

par Jean-Marie Gogue *

Les Français pensent en général que l'excès de stress dont souffrent de nombreux salariés provient de la situation économique et de la concurrence exacerbée dans lesquelles l'industrie se trouve depuis plusieurs années. Mais les dirigeants estiment aussi que toute organisation nécessite une pression psychologique pour donner son meilleur rendement. Ils pensent donc qu'il est de leur devoir de faire monter la pression psychologique pour augmenter le rendement de la machine. Ils considèrent l'augmentation du stress professionnel comme une nécessité.

Tout d'abord, il faut rejeter un axiome aussi populaire que pernicieux : « Le stress est bon pour la productivité ». Il provient d'une connaissance insuffisante de la psychologie. La théorie de la motivation distingue les motivations intrinsèques et les motivations extrinsèques. Parallèlement, nous pouvons distinguer deux sortes de stress : le bon et le mauvais.

Le bon stress est le résultat de motivations intrinsèques. C'est la tension mentale d'une personne qui cherche à atteindre un but, en faisant l'effort de comprendre la situation et de maîtriser ses moyens d'action. C'est l'état d'esprit de quelqu'un qui aime bien son travail sans être hanté par la crainte d'un échec ou d'une sanction, heureux au contraire de découvrir de nouveaux horizons et de progresser dans son art. Toute organisation, à commencer par l'école, trouve avantage à augmenter le bon stress par l'éducation, la formation et l'apprentissage.

Le mauvais stress, au contraire, est le résultat de motivations extrinsèques. C'est la tension mentale d'une personne qui agit sous la contrainte, dans l'incertitude des conséquences de son travail. Cet état d'esprit apparaît sous plusieurs formes. Dans une entreprise par exemple, c'est l'attente d'une récompense ou d'une punition, l'inquiétude à l'arrivée d'un nouveau chef, la crainte de bouleversements dans l'organisation, la crainte d'être mal jugé par ses collègues, la crainte d'être mal noté par ses chefs, la crainte de perdre son emploi. Le mauvais stress est contagieux car c'est une source de rumeurs incontrôlables sur l'emploi, les salaires et les conditions de travail.

Le bon stress développe la concentration au travail, c'est-à-dire les aptitudes à observer, réfléchir, comprendre, agir vite et bien. Il augmente la productivité de chacun sans lui demander de plus grands efforts. Il favorise également la créativité, une qualité importante pour l'entreprise car elle est à la source d'un progrès continu. C'est donc un réservoir d'énergie presque inépuisable qu'un dirigeant digne de ce nom devrait savoir mettre à profit.

Le mauvais stress au contraire rend les gens inquiets, désabusés, découragés. Dans une entreprise, celui qui s'attend régulièrement à des sanctions ou à des récompenses fournit un effort irrégulier. Il a tendance à donner un coup de collier après chaque sanction et à prendre un peu de repos après chaque récompense. La fatigue et l'excitation se succèdent donc indéfiniment. Dans ces conditions, la productivité et la qualité du travail sont plus faibles que si l'effort était régulier. Le nombre d'erreurs augmente dans chaque service, et il faut réparer chaque erreur, ce qui se traduit par une perte globale de rendement. On connaît aussi ses graves conséquences sur la santé : dépressions nerveuses, maladies cardiaques, cancers, alcoolisme. Il peut conduire les plus faibles au chômage et à la marginalité.

Le remède le plus efficace consiste à améliorer partout notre mode de jugement sur les performances individuelles : dans une administration, une entreprise, une école, une université. La théorie statistique nous apprend que, dans toute activité humaine, 85 % des causes de problèmes, d'erreurs, de défauts, d'accidents, ne sont pas imputables à un élément en particulier mais au système dont il fait partie. Il faut que ces chiffres soient connus et que chacun apprenne à discerner les causes qui sont imputables à un élément de celles qui sont imputables au système. L'opinion publique s'émeut toujours quand un accident grave n'est pas suivi de condamnations. Ce comportement est injustifié, car on sait que 15 % des cas d'accidents, pas davantage, peuvent s'expliquer par la responsabilité d'une ou plusieurs personnes. Dans les 85 % autres cas, celui qui est présenté comme le responsable de l'accident n'est que le transmetteur d'un défaut du système. Le hasard l'a choisi comme transmetteur. Faut-il le condamner ? Quand cette méthode est appliquée dans une enquête, le mauvais stress diminue considérablement, car on constate que le nombre moyen de reproches et de sanctions est divisé par sept. En d'autres termes, le « taux d'injustice » est considérablement réduit.

Dans l'administration, l'enseignement et l'industrie, les dirigeants qui veulent améliorer la motivation n'ont rien d'autre à faire que d'appliquer ce simple principe. On peut dire que, dans ce domaine, l'art du management consiste à transformer le mauvais stress en bon stress, alors que c'est trop souvent l'inverse qui est fait.

** Président-directeur général du cabinet de conseil Mast*

** Président de l'Association française Edwards Deming*

Le Figaro, 13 avril 1993