

Pour une gestion collective et la maîtrise du stress: Le modèle du PENTAGRAMME*

Notre constat

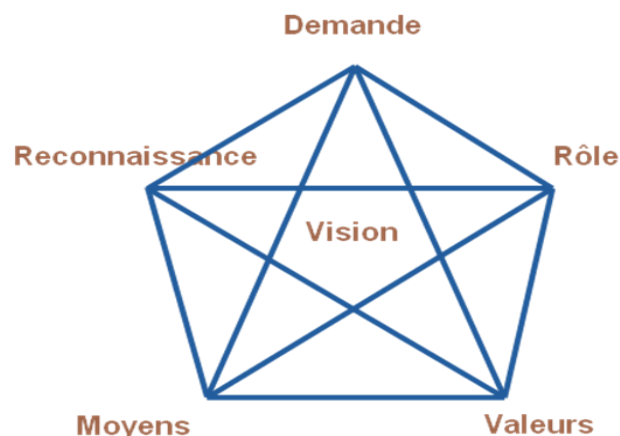
Aujourd'hui les entreprises peuvent tirer un avantage concurrentiel de la capacité de leurs dirigeants à intégrer l'instabilité, la complexité et l'imprévisibilité sans générer de stress supplémentaire. Ce faisant, ils ont un impact direct sur la performance de leurs équipes.

Nous¹ avons développé un modèle pour diagnostiquer et agir sur les situations de stress dans les organisations.

Le PENTAGRAMME est un modèle destiné aux dirigeants et aux managers qui désirent comprendre leur rôle comme facteur générateur ou comme facteur transmetteur de stress. Il leur permet d'intervenir en choisissant des leviers spécifiques qui, parce qu'ils sont également complémentaires, optimisent la mise en œuvre des actions.

Un individu, une entreprise, une organisation gèrent leur stress de manière optimale quand les 5 pôles du pentagramme s'équilibrent de manière harmonieuse pour contribuer à la réalisation de leur vision.

(*) Inspiré du Pentagramme de S. GINGER 1981, 1987



¹ Florence CAILLAUD, Florence FERON, Françoise KOCH, Marie-Pascale MARTORELL, Marie-Hélène MAUVENU-WILLIEME et Laurent ODDOUX

Le pentagramme est un modèle systémique qui décrit la situation dans laquelle se trouvent les individus, les équipes et les organisations dans un environnement évolutif.

Au cœur du pentagramme il y a **la vision**, c'est à dire la stratégie, le projet, la direction qui nous mobilise.

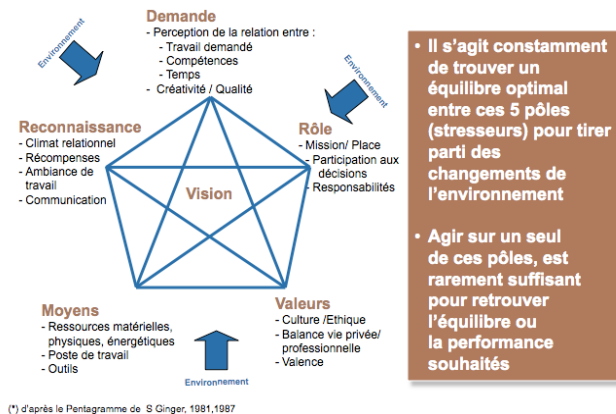
Les cinq pôles du pentagramme mettent *en relation* les différents événements venant de l'environnement et pouvant être identifiés comme facteurs de stress. Ils permettent de prioriser, de répartir les actions et de développer ses capacités d'intervention. Les cinq pôles du pentagramme sont à la fois autonomes et en même temps reliés les uns aux autres ; c'est sur ce lien, cette tension que les dirigeants peuvent agir pour contrer ou diminuer le stress.

- **Demande** : la « demande psychologique », c'est à dire la relation qui est établie entre la charge de travail perçue et les ressources à disposition pour y répondre ; l'ensemble de la capacité de travail avec la création associée,
- **Rôle** : la place perçue, la participation aux décisions, l'organisation, les procédures, la gestion de tous les flux internes, entrants et sortants,
- **Valeurs** : la culture, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, l'éthique, l'ambition,
- **Moyens** : les outils, le poste de travail, les moyens logistiques, les technologies informatiques,
- **Reconnaissance** : l'ambiance de travail, la communication, les récompenses, les mesures, l'évaluation des objectifs, le climat relationnel entre les individus.

Autour du pentagramme il y a **l'environnement** avec lequel les organisations sont en constante interaction, volontairement ou non. Cet environnement fait varier l'équilibre entre les 5 pôles et peut alors générer des situations de stress.

La définition que nous retenons du stress est la suivante : [Le stress est] la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement en vue de s'y adapter, lesquelles modifications provoquent un déséquilibre entre les 5 pôles du pentagramme.

Agir sur le stress, c'est donc retrouver un équilibre optimal entre ces cinq pôles pour tirer parti des changements apportés par l'environnement. Il existe un niveau de stress optimal qui ne signifie pas absence de stress et qui est en lien avec la performance.



• Il s'agit constamment de trouver un équilibre optimal entre ces 5 pôles (stresseurs) pour tirer parti des changements de l'environnement

• Agir sur un seul de ces pôles, est rarement suffisant pour retrouver l'équilibre ou la performance souhaités

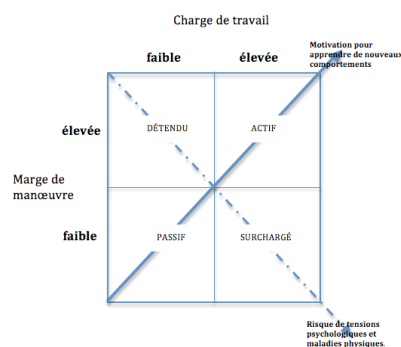
Nous vous proposons d'explicitier le contenu de chacun de ces 5 pôles.

DEMANDE

La définition

Il s'agit de la perception du travail demandé, en termes de quantité et de qualité ; du rapport perçu entre la charge de travail (quantité et compétence) et la marge de manœuvre (temps, autonomie et contrôle). Cette demande psychologique peut-être vécue comme contrainte ou mobilisation positive.

Le modèle de Karasek² sur la demande psychologique décrit quatre situations professionnelles :



Ce qui est important, c'est de définir sa position dans le modèle et d'identifier si cette position est ou non une source de stress.

Les facteurs générateurs de stress sur ce pôle et les symptômes

² Elisabeth Grebot, *Stress et burnout au travail*, ed Eyrolles. P 36

- 1) La perte de vision ou de sens fait que le court terme ou la tâche deviennent l'objectif et la fin en soi. La stratégie est alors exécutée en aveugle, sans intelligence. L'environnement n'est plus intégré, l'individu ou l'organisation mettent des œillères et perdent toute lucidité. Le champ d'expériences s'appauvrit.

→ Quelques symptômes : impossibilité de prendre du recul et d'avoir une vision sereine et factuelle de la situation; confusion, myopie, surdité, fixation sur un faux objectif, incapacité à distinguer l'important de l'urgent.

- 2) Une perception tronquée de ses talents et de ses compétences réduit la perception de sa marge de manœuvre dans une situation donnée.

→ Quelques symptômes : manifestations d'exaspération vis-à-vis des autres comme de soi-même; sensation de ne plus rester maître de son destin ou de son travail; une demande devient une exigence ou bien a contrario, l'excès de zèle se développe qui permet d'être dans l'illusion du contrôle; le mot « impossible » et l'apathie apparaissent avec la sensation de ne rien produire ou d'être en sous capacité; perte d'intérêt pour l'entourage, pour toute vie sociale; peu d'attrance pour la nouveauté, on se rassure dans ce qu'on connaît et l'on perd sa créativité.

Les bénéfices attendus des investissements sur ce pôle

L'objectif est d'obtenir une intégration harmonieuse entre la charge de travail perçue et la marge de manœuvre qui permet à l'individu ou à l'organisation de se sentir aux commandes, en contrôle, quel que soit leur positionnement dans le modèle de Karasek.

L'essentiel du travail se fera à deux niveaux :

1. Mieux appréhender les objectifs et la charge de travail :

- a. Une meilleure appréhension des enjeux permet de libérer la créativité, l'audace, la force d'oser et de mieux saisir les opportunités de l'environnement. Moins d'informations sont alors nécessaires pour prendre des décisions ;
- b. Une meilleure compréhension du sens permet également d'anticiper et donc d'agir plus rapidement et avec fluidité.

2. Identifier les facteurs qui permettent d'augmenter la marge de manœuvre perçue :

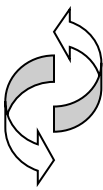
- a. La conscience de ses talents et ses compétences intellectuelles, émotionnelles et physiques permet de les mobiliser et d'augmenter la perception de sa marge de manœuvre ;
- b. S'appuyer sur sa propre confiance en soi pour faire confiance aux initiatives des collaborateurs;

- c. Développer l'intelligence de situation : utiliser son savoir émotionnel et intellectuel pour ancrer son **intelligence relationnelle**. Sortir de l'unidimensionnel vers une attitude pluridisciplinaire et affiner ses jugements.

Les résultats et les leviers de la transformation

« Retourner » ce pôle à l'avantage de la situation pour l'individu et l'organisation c'est transformer la pression d'une DEMANDE psychique en une saine DISTANCIATION. C'est-à-dire :

- En retrouvant ses capacités émotionnelles et relationnelles, de nouvelles marges de manœuvre sont créées avec intelligence ;
- L'intégration du sens, de la vision et des objectifs par chacun permet de se positionner en acteur audacieux et confiant.

Retrouver de la marge de manœuvre		Mettre son Q.I au service de son Q.E ³ . pour être en relation, à soi et aux autres, à ses talents et ses compétences
Donner du sens et avoir une vision		Prendre du recul et replacer les événements dans leur contexte pour transformer les « crises » en opportunités d'apprentissage

En conclusion, en faisant travailler la prise de recul et une meilleure connaissance de soi, ce pôle permet de construire la confiance en les capacités de chacun pour répondre aux enjeux de l'organisation.

RÔLE

La définition

Il s'agit de la perception de la fonction occupée et de ses interactions au sein de la structure. Cette perception se mesure sur trois dimensions :

- a) Evaluation de la fonction
 - Description de poste,
 - Perception de l'importance et de la contribution du poste dans l'organisation,
- b) Modes de décision liés à la fonction

³ Quotient Emotionnel

- Degré d'autonomie, niveaux de délégation, de responsabilité et de contrôle,
- Participation aux décisions,

c) Interactions dans la structure

- Qui fait quoi, dans quel type d'environnement hiérarchique ou matriciel ?
- Procédures et gestion de tous les flux internes, entrants et sortants (communication clients-fournisseurs),
- Interactions sociales entre collègues.

Les facteurs générateurs de stress sur ce pôle et les symptômes

- 1) L'absence totale ou partielle de repères dans la définition du poste et des responsabilités est une source possible de conflits de rôles entre les différents collaborateurs. A l'inverse, l'excès de détail peut donner l'impression d'une perte du libre arbitre qui peut conduire à un sentiment de perte de confiance.

→ Quelques symptômes : Oublis, décisions non prises, erreurs de jugement ou d'exécution ; autodénigrement et perte de confiance en soi : « je ne suis pas / plus à la hauteur ». La fonction devient protection, elle est mise en avant comme bouclier : « ce n'est pas mon rôle » ; hyper identification au poste par surinvestissement de la responsabilisation ; le rôle remplace l'identité, l'individu n'existe plus que par la structure et non en tant que personne.

- 2) L'absence totale ou partielle de participation aux prises de décisions qui sont perçues comme imposées.

→ Quelques symptômes : Déresponsabilisation, désinvestissement, conduites d'évitement, isolement. Perte de réactivité, sentiment de lourdeur ou de rigidité.

- 3) Des modes d'interaction dégradée entre les parties de la structure :

→ Quelques symptômes : Construction de silos, concurrence interne, oubli des besoins du client par trop de procédures ; conflits de territoires, erreurs suite à une appréciation inappropriée de l'espace de l'autre ; télescopage des rôles : Les limites sont floues : on ne sait plus qui fait quoi ? Les feedbacks sont vécus comme des jugements.

Les bénéfices attendus des investissements dans ce pôle :

L'objectif est que les collaborateurs aient une compréhension claire de leur fonction et de son interaction avec le reste de l'organisation pour développer un mode d'intervention systémique, plus engagé et moteur. Le cadre de l'organisation devient un support pour leur développement.

1. Modifier la perception de la responsabilité du collaborateur en lui faisant prendre conscience de sa place dans le système et des liens entre son rôle et celui des autres. Ceci est particulièrement important et efficace dans les situations de complexité organisationnelle (management indirect et gestion de projets transversaux). Il se sent engagé socialement et accepté dans son rôle, et se vit comme légitime.

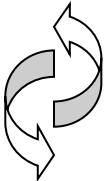
2. Développer l'autonomie organisée des collaborateurs (empowerment) permet de réduire le stress en permettant aux collaborateurs de décider dans un cadre défini et protecteur. A l'intérieur de ce cadre, l'erreur est acceptée et la prise de risque est autorisée. le collaborateur participe aux choix, décide, contribue à définir ses tâches. Cela participe à la construction de la confiance.

Les résultats et les leviers de la transformation

« Retourner » ce pôle à l'avantage de la situation pour l'individu et l'organisation, c'est passer de la responsabilité liée à un RÔLE à la RESPONSABILISATION incarnée par la personne. Plutôt que de seulement occuper une fonction, le collaborateur y apporte toute sa personne, ses qualités d'**être** en plus de ses qualités de **faire** :

- Il prend sa place sans se sentir pris.
- Il prend conscience des différentes dimensions de son rôle
- Il est en lien avec le reste de l'organisation

Il s'agit de se familiariser avec la dimension d'**interdépendance**.

Incarner sa place		Habiter de façon responsable toutes les dimensions de son rôle. Reconnaître la valeur ajoutée de cette place dans le système.
Etre en lien		Créer des liens et les nourrir par une saine agressivité. Faire face à ses propres responsabilités et gérer ses relations en conséquence.

En conclusion, les rôles définis dans leur singulière contribution au sein d'une organisation ne seront plus perçus comme des périmètres limitants et à défendre (source de stress), mais comme la colonne vertébrale permettant le développement de relations humaines de qualité.

VALEURS

La définition

Ce pôle représente les références morales et sociales d'un groupe à un moment donné. Il contribue à la cohérence interne et identitaire d'une personne ou d'une organisation. Ce pôle se mesure sur trois dimensions :

- a) La culture⁴, dans ses différentes composantes : culture d'entreprise, culture métier, culture fonction.
- b) L'importance accordée à un certain nombre de valeurs :
 - l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée,
 - l'équité, c'est à dire l'appréciation de ce qui est « naturellement » dû,
 - la valence⁵ : l'importance accordée à une valeur par rapport aux autres.
- c) Les codes de conduite :
 - La déontologie (règles de bonne conduite constituant la morale d'une profession),
 - L'éthique (règle de conduite personnelle en fonction de ses principes et de sa morale).

Les facteurs générateurs de stress sur ce pôle et les symptômes

- 1) Une culture marquée par l'intolérance, où valeurs et croyances se transforment en certitudes et excluent (ostracisme) ; où il est difficile d'intégrer la différence, comme les nouveaux venus dans l'organisation ou les écarts de génération (sectarisme)

→ Quelques symptômes : l'existence de dualités fortes dans l'entreprise par exemple après une fusion, lorsque les clans s'excluent mutuellement ; l'identification à l'extrême : « mon entreprise, mon projet, mon œuvre... ». A contrario, ce peut être aussi la dissociation, la perte de la fierté d'appartenance.
- 2) L'ambiguïté sur les valeurs et absence de frontière entre les sphères professionnelles et privées. Les valeurs sont manipulées et utilisées pour forcer l'adhésion (demande de loyauté cachée) en remplacement de l'exigence de compétences, jugement exclusif à l'aune des valeurs de l'entreprise.

⁴ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176> : La culture d'entreprise.

⁵ Kurt Lewin, 1926. « Le besoin organise le champ » : chaque élément perçu dans l'environnement par le sujet est retenu comme significatif ou non et investi d'une charge positive ou non, qu'il appelle valence. La valence dépend de la capacité de l'élément à favoriser la satisfaction du besoin. Source : revue Gestalt 6, p 57.

→ Quelques symptômes : l'ambition se transforme en une dépendance à un engagement professionnel (« je dois, il faut ») ; manque de perspective entre des événements et leur impact ; trop de règlements ou pas de code de conduite.

- 3) L'incohérence entre valeurs et conduites : effectuer des tâches au nom des valeurs ou de la culture de l'entreprise qui ne correspondent pas à ses valeurs ou son éthique personnelle. (conflit de valeur). Différence entre valeurs énoncées et valeurs de fait, entre ce qui est affiché et ce qui est vécu.

→ Quelques symptômes : désengagement voire blocage dès que ses valeurs personnelles sont bafouées ; incohérence dans les processus de prise de décision, menés soit en accord avec les valeurs de l'entreprise soit en accord avec ses valeurs propres.

Les bénéfices attendus des investissements dans ce pôle :

Travailler sur une identité ancrée et alignée permet de rassembler et de résister aux ruptures (crises) et au stress. L'essentiel du travail se fera à deux niveaux :

1. Construire un sentiment d'appartenance à l'intérieur de la sphère professionnelle sans empiéter sur la sphère privée ⁶:

- a. Faciliter l'intégration de l'autre, de tous les autres (des âges, des types de contrats, des métiers, des cultures différentes),
- b. Fédérer et rassembler, développer la cohésion du groupe vers une mise en œuvre collective dans le respect de la vie privée.

2. **Annoncer de manière explicite le sens des valeurs et être exemplaire et équitable dans leur mise en œuvre :** Les valeurs doivent être alignées d'une part avec la culture, ⁷ c'est à dire avec l'histoire de l'organisation et ses modes de pensée, et d'autre part avec l'éthique et les règlements. L'enjeu est d'arriver à aligner les valeurs et les actes quotidiens de management.

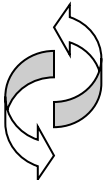
Les résultats et les leviers de la transformation

Ce pôle peut réunir ou séparer voire rejeter, il est « retourné » à l'avantage de la situation de l'individu ou de l'organisation quand on passe des VALEURS à la VOLONTE d'accueillir.

Il s'agit de créer une **dynamique d'inclusion et d'ouverture**.

⁶ http://www.quebec.ca/edusante/sociale/imp_sentiment_appartenance.htm Voir les définitions + les caractéristiques, notamment celles de Pierre Dubois. : 1/ Respect et considération. 2/ Qualité et service à la clientèle. 3/ Clarté de la tâche. 4/Tâche stimulante. 5/ Information, 6/ Efficacité administrative.

⁷ Elliot Jacques, in *Pouvoirs et valeurs dans l'entreprise*, Michel Juffe, ed EKSA 1996. www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/pouvoirsvaleurssets.doc

Mobiliser ses valeurs		Quels sont mes rêves ? Où sont mes loyautés ? Quelles en sont les limites ?
Développer l'accueil		Accueil du potentiel (de soi, de l'autre) Accueil des limites (de soi, de l'autre)

En conclusion, il ne s'agit ni d'accepter ni de se résigner dans un esprit manichéen (binaire et source de stress) mais de questionner sa capacité d'accueil, c'est à dire, rester à la fois ouvert aux autres et centré sur soi.

MOYENS

La définition

Les moyens regroupent les ressources matérielles, énergétiques et physiques nécessaires à l'action et qui vont permettre de répondre à la Demande perçue :

- a) le poste de travail : ergonomie, confort,
- b) les conditions de travail : temps de transport, horaires (flexibles, partiels, temps pleins), contrats (CDI, CDD etc.),
- c) l'énergie physique et la capacité de la renouveler (temps de pause, vacances),
- d) les outils : moyens logistiques, technologies informatiques, assistance. Tout ce qui va permettre l'utilisation du temps de façon efficace afin de garantir la valeur ajoutée,
- e) les effectifs.

Les facteurs générateurs de stress sur ce pôle et les symptômes

- 1) Une absence de clarté sur les ressources disponibles pour répondre à la demande et une absence de prise en compte ou d'écoute de sa forme physique.

→ Quelques symptômes : Difficulté à voir la limite de ses ressources, seul compte l'objectif, l'énergie est vécue comme inépuisable, le collaborateur est en boulimie d'actions, en mode « toujours plus ». A contrario, par manque de ressourcement, l'apathie, l'épuisement physique et la somnolence apparaissent, la motivation diminue et laisse place au découragement.

- 2) Une défaillance ou une insuffisance des moyens mis à disposition

→ Quelques symptômes : Résistance à effectuer les tâches ; expression de la peur et de la crainte de ne pas réussir ; non utilisation, dysfonctionnement ou sabotage des outils.

- 3) La mise en place de moyens nouveaux en l'absence de prise en compte ou de participation à l'analyse des besoins des utilisateurs peut être vécue comme du non-respect, et un manque de confiance

→ Quelques symptômes : une confusion entre la Reconnaissance et les Moyens pouvant conduire à un risque de manipulation lorsque l'outil ou le projet sont vendus comme de la reconnaissance, le collaborateur alors ne se sent plus pris en compte ou soutenu, il a le sentiment d'être sacrifié pour une autre performance, plus globale.

Les bénéfices attendus des investissements dans ce pôle :

Il s'agit de renforcer l'adhésion des collaborateurs à l'entité ou aux projets de mise en œuvre de moyens nouveaux, à la fois en qualité et en énergie. L'essentiel du travail se fera à trois niveaux :

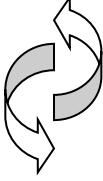
- 1) **Construire un sentiment de sécurité** lié à la disponibilité appropriée des moyens afin de permettre aux collaborateurs d'appréhender les changements de l'environnement et la nouveauté de manière sereine, ce qui permet d'oser plus,
- 2) **Faciliter une adoption rapide des projets de transformation** afin de permettre à chaque employé de trouver un sens à l'outil. Un déploiement plus efficace de nouvelles technologies ou de projets est assuré avec des outils vus comme des ressources et non comme des challenges à maîtriser,
- 3) **Créer des environnements de travail dynamiques** qui permettent à chacun de renouveler plus rapidement son énergie.

Les résultats et les leviers de la transformation

Ce pôle est « retourné » à l'avantage de la situation pour l'individu ou l'organisation quand on passe des MOYENS mis à disposition aux « MOTEURS » disponibles. Dès lors, se donner les moyens, c'est permettre le renouvellement de l'énergie d'une façon « écologique ».

Il s'agit d'un levier nouveau du management : **le management de l'énergie.**

SOUTIEN		Tout est fait pour supporter la tâche et faciliter l'effort.
----------------	--	--

ÉCOLOGIE		<p>Où se trouve le plaisir ? Gérer la dynamique énergétique (émotionnelle / mentale / physique)</p>
-----------------	---	---

En conclusion, Il y a autant de bénéfice à soutenir l'énergie nécessaire à l'accomplissement de la tâche qu'à fournir un soutien à la tâche elle-même.

RECONNAISSANCE

La définition

Il s'agit ici de la reconnaissance explicite que nous recherchons : être vu, connu et exister face à l'Autre, au sens large. Il y a deux aspects à la reconnaissance :

- a) La dimension affective : L'ambiance, le climat relationnel entre les individus (l'affect), les espaces de parole,
- b) L'évaluation de la performance : les mesures, les objectifs, les récompenses, et leur communication.

Les facteurs générateurs de stress sur ce pôle et les symptômes

- 1) Un type de présence managériale très polarisée : soit peu présente et manquant d'ouverture et de dialogue, soit trop présente par un micro management non compris qui empêche le développement de l'assurance,
 - Quelques symptômes : Une dépendance à la reconnaissance conduisant à des « passages à l'acte » : turnover élevé, arrêts maladie, présentisme, rumeurs, méfiance, colères, autocritique et isolement ; une organisation du travail uniquement guidée pour obtenir de la reconnaissance au détriment possible de l'activité même de l'entreprise ; une sensation de ne plus satisfaire aux attentes professionnelles, baisse de l'estime personnelle, manque d'assurance, attitude pessimiste et prestations diminuées.
- 2) Un manque d'alignement entre le poste et les indicateurs de reconnaissance
 - Quelques symptômes. Trop d'assurance se traduisant par a) un sentiment d'omnipotence : l'absence de prise en compte ou une sous-estimation des risques, erreurs professionnelles et relationnelles, volonté d'aller jusqu'au bout (je perds le sens mais je suis mesuré dessus) ; b) l'isolement: tensions internes, conflits larvés, situations bloquées, absence de liens et absence de communication.

3) Un cadre pour la reconnaissance mal posé

→ Quelques symptômes : un passage à la sanction trop direct ou non expliqué ; l'absence de sanction ou de reconnaissance qui conduit au sentiment d'indifférence.

Les bénéfices attendus des investissements dans ce pôle :

La reconnaissance est au cœur de la motivation, elle crée un cercle vertueux de gratification / d'énergie positive dont tout l'environnement profite.

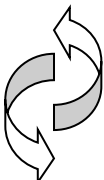
1. **Donner de l'assurance** par la reconnaissance du travail accompli pour agir avec détermination,
2. **Accroître sa disponibilité aux autres et aux événements** grâce à la gestion de ses émotions, la prise en compte de ses rythmes et de ses rites facilitant la prise de recul.
3. **Mettre en place un management plus centré sur l'écoute**, permettre l'expression et la confrontation de points de vue différents.

Les résultats et les leviers de la transformation

Ce pôle est « retourné » à l'avantage de la situation de l'individu ou de l'organisation quand on passe du besoin de RECONNAISSANCE à sa RAISON d'Être.

Il s'agit de permettre aux collaborateurs de ne pas dépendre de la seule reconnaissance externe, qu'ils apprennent à nourrir par eux même leur propre reconnaissance en sachant clore et tirer les leçons de leurs travaux.

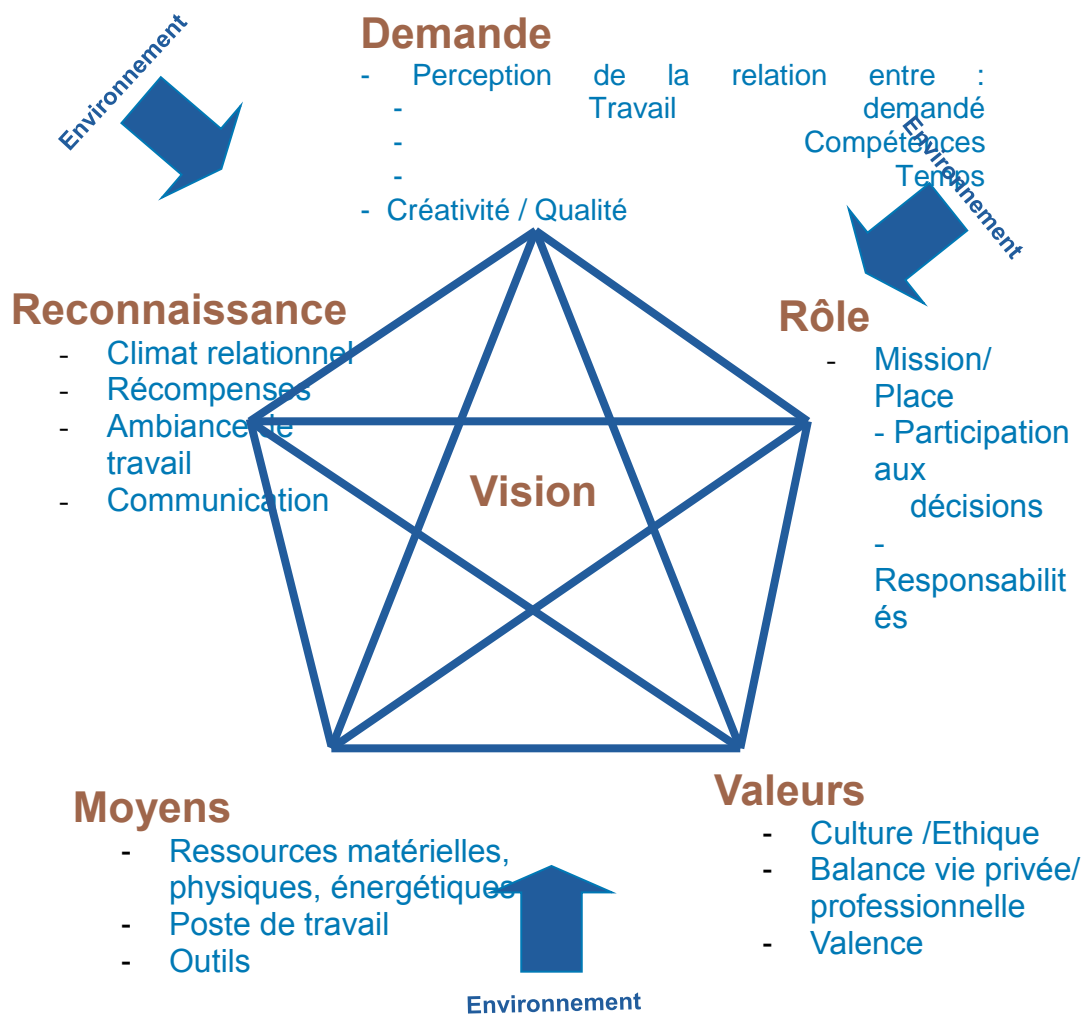
L'outil de management, c'est travailler sur **la clôture**.

de l'externe		Comment l'externe nourrit mon assurance personnelle. Quelle est ma capacité à « recevoir » ?
à l'interne		Une conscience de soi, - Quelles sont mes batailles ? - Quels sont les risques et en quoi sont-ils importants ? - Quelles sont mes priorités ?

En conclusion, se nourrir de ses expériences, c'est savoir prendre le temps de clore et d'intégrer, pour s'enrichir intérieurement ; savoir relativiser ses expériences en sachant établir ses priorités et développer la conscience des autres.

ANNEXE

Le Pentagramme



(*) d'après le Pentagramme de S Ginger, 1981,1987