

MANAGERIS

synthèse

LE POINT SUR : **GÉRER SON STRESS**

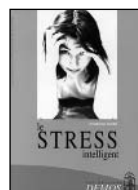
Synthèse des idées publiées par les meilleurs experts sur ce sujet, notamment :

Comprendre son stress pour en maîtriser les conséquences



APPRIVOISEZ VOTRE STRESS
Docteur
Dominique Hoareau,
Les Editions
d'Organisation, 2001

LE STRESS INTELLIGENT
Christiane Donati,
Les Editions Demos,
2002



Avec la contribution d'Eric Albert, fondateur et dirigeant de l'Institut français d'action sur le stress (IFAS).

idées clés

Les médecins du travail ont donné l'alerte : le stress est omniprésent dans les entreprises, et des troubles comme l'anxiété pathologique ou la dépression prolifèrent. Toutes les enquêtes le confirment : une immense majorité de la population estime que le niveau de stress auquel elle doit faire face augmente régulièrement. Les journaux font leurs gros titres sur le "mal du siècle". Les livres sur le sujet font le bonheur des éditeurs.

S'agit-il d'un mal qu'il faudrait chercher à éradiquer ? Peut-on apprendre à gérer son stress pour en limiter les risques ? Nous avons analysé les publications de plusieurs experts sur ce sujet. Il en ressort trois principaux enseignements :

- ▶ **Loin d'être une maladie, le stress est un phénomène qui nous aide à faire face aux situations difficiles. Il ne faut pas le diaboliser.**
- ▶ **Le stress devient néfaste lorsqu'il dépasse une certaine mesure. Il faut donc apprendre à gérer les situations de stress de façon à permettre à la pression de retomber.**
- ▶ **On peut améliorer sa résistance au stress en travaillant sur sa façon d'interpréter les situations et en respectant certaines règles de vie.**

Les synthèses Manageris sont des œuvres originales. Elles sont le résultat d'une analyse critique des publications sélectionnées, visant à faire ressortir les enseignements pratiques qui nous paraissent les plus utiles et novateurs. Elles ne constituent en aucun cas un simple condensé de ces publications et ne peuvent à ce titre se substituer à la lecture de celles-ci.

analyse

Le stress est souvent présenté comme la "maladie du siècle" par les médias. De fait, diverses études soulignent que les salariés jugent leur environnement de travail de plus en plus stressant. Ainsi, en 2001, selon une enquête menée pour le journal Capital en France, 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années.

Le constat est identique tout autour du monde. L'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie soumettent les salariés à un stress permanent dont les conséquences sont lourdes. On a ainsi calculé que, entre absentéisme, baisse de productivité et dépenses de santé, le stress coûterait en France 10 % du PIB.

Certains en déduisent que le stress est un mal qu'il faut chercher à éradiquer du monde professionnel. Cette interprétation est simpliste. Les experts s'accordent pour dire que le stress est un phénomène utile, qu'il ne faut pas diaboliser. Il faut néanmoins apprendre à le gérer de façon à en minimiser les effets nocifs.

1 Un potentiel d'énergie

Le stress permet à l'individu de s'adapter aux changements de son environnement.

► Un mécanisme salutaire

Loin d'être une maladie, le stress est un mécanisme de survie extrêmement précieux.

Dès le 19^e siècle, Darwin avait identifié que la peur était un moyen de favoriser la survie en mobilisant l'organisme pour faire

face au danger. Mais c'est au cours des années 1930 que le phénomène de stress proprement dit a été révélé. Hans Selye, un médecin canadien d'origine hongroise, a constaté que les rats de son laboratoire développaient des symptômes communs à toutes les expériences qu'ils subissaient, aussi différentes soient-elles. Il a ainsi mis en évidence l'existence du "syndrome général d'adaptation", ultérieurement appelé "stress" : lorsque notre organisme est soumis à une agression, il développe un certain nombre de réactions qui ont pour but de le préparer à faire face. Ces réactions ne sont pas spécifiques à l'agression. Elles se déroulent initialement en deux temps :

• L'évaluation de la situation.

Face à une situation inconnue ou imprévue, nous procédons de façon instantanée à une double évaluation :

– Cette situation représente-t-elle une menace ?

– Ai-je les moyens d'y faire face ?

Cette évaluation est instinctive et non rationnelle. Elle dépend de notre personnalité et de nos expériences passées.

La perception d'une menace ou le sentiment d'être incapable de faire face à la situation déterminent alors le déclenchement de la réaction de stress. Par exemple, face à un afflux de travail, un individu ressent le risque de ne pas terminer à temps. Or il sait que des retards dans son travail lui ont déjà valu des problèmes avec son supérieur. Il s'agit donc d'une menace. Le stress se met en marche pour l'encourager à trouver une solution. Est-il capable d'abattre cette quantité de travail dans le temps imparti ? S'il a le sentiment que non, le stress augmente encore.

Lors de la phase d'alerte, on observe des réactions émotionnelles telles que l'inquiétude ou la colère. L'organisme libère des hormones destinées à augmenter notre vigilance, notamment l'adrénaline. Cette hormone augmente le rythme cardiaque. Cela permet d'oxygéner le cerveau et les mus-

cles. Des aptitudes telles que la capacité d'attention et de concentration sont renforcées : les pupilles se dilatent, la mémoire et la vitesse de réflexion augmentent. Ces réactions favorisent la mise en place de réponses adaptées à la situation.

• La mobilisation des ressources.

Dans un deuxième temps, l'organisme se mobilise pour agir : soit éliminer le phénomène à l'origine du stress, soit s'adapter pour le supporter.

Pour cela, il libère d'autres hormones. En particulier le cortisol, qui accroît la dépense énergétique en puisant dans les réserves de protéines et de lipides pour les transformer en sucres, et prépare ainsi l'organisme à "tenir le coup". Mais aussi l'endorphine, qui procure un certain détachement par rapport à la situation et permet de se dégager des émotions ressenties initialement. L'inquiétude ou la colère font place à l'excitation, à la joie de chercher des solutions au problème et à la confiance dans le fait que l'on peut en trouver. C'est la phase où notre créativité et notre énergie sont à leur maximum.

Jusqu'à ce stade, le stress est un agent stimulant pour l'organisme. C'est lui qui nous donne l'énergie et les ressources nécessaires pour nous adapter au changement et "survivre" face au danger. C'est cet état, par exemple, que recherchent les sportifs de haut niveau : le stress des compétitions dope leurs performances.

pour en savoir plus



APPRIVOISEZ VOTRE STRESS

Dr Dominique Hoareau,
Les Editions d'Organisation,
2001.

Si vous cherchez un ouvrage synthétique pour comprendre le phénomène de stress, celui-ci est un bon choix. Il combine un exposé théorique, très clairement exprimé, notamment pour les explications d'ordre médicales, et des exemples tirés de la vie professionnelle et de la vie quotidienne.

► Une dose à ne pas dépasser

Si le stress est bénéfique, il ne l'est que dans une certaine mesure. On représente ainsi ses effets sur la performance selon une courbe en "U" inversé (**figure A**) : d'abord positif, puis négatif au-delà d'un certain seuil, très variable selon les individus et les circonstances.

Trois raisons expliquent qu'un excès de stress nuise à la performance :

• Un risque d'épuisement.

Si l'organisme ne parvient pas à s'adapter à la situation ou à éliminer l'agression, il finit par s'épuiser à force de tirer sur ses ressources (**figure B**). On peut alors assister à deux conséquences :

– L'anxiété observée lors de la phase d'alerte dégénère en trouble anxieux pathologique : oppression, douleurs musculo-squelettiques, difficultés d'endormissement, irritabilité, comportements d'évitement, attaques de panique, voire maladies cardio-vasculaires.

– Le détachement ressenti lors de la phase de résistance évolue en dépression : effondrement de l'humeur, fatigue chronique, perte des défenses immunitaires, pertes de mémoire, etc.

• Un cercle vicieux.

Le stress peut conduire à se laisser aspirer par une spirale négative. En effet, lorsque nous sommes déjà sous pression, nous avons tendance à évaluer toute situation nouvelle comme menaçante : nous surestimons le danger et sous-estimons nos capacités à y faire face.

En ce sens, le stress engendre le stress.

• Un phénomène cumulatif.

Enfin, même si elles sont générées par des causes déconnectées, les réactions émotionnelles et physiques du stress se cumulent. C'est ce qui explique que l'on voit telle personne se mettre à hurler parce que la photocopieuse est en panne, ou telle autre être au bord des larmes pour une réflexion anodine. L'accumulation de situations stressantes, même si chacune d'elle est parfaitement gérable indépendamment des autres, peut ainsi conduire à un état d'épuisement tel que chaque situation nouvelle paraît insurmontable.

Ainsi, ce n'est pas le mécanisme du stress lui-même qui est nuisible, mais ses conséquences lorsqu'il dépasse un certain stade. Or, nous allons voir qu'il existe plusieurs leviers pour gérer cette montée en puissance du stress.

Figure A

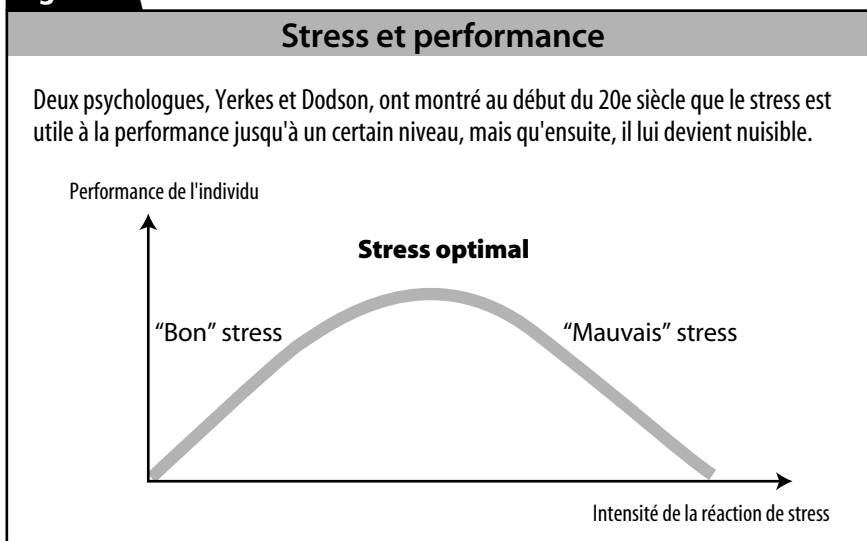
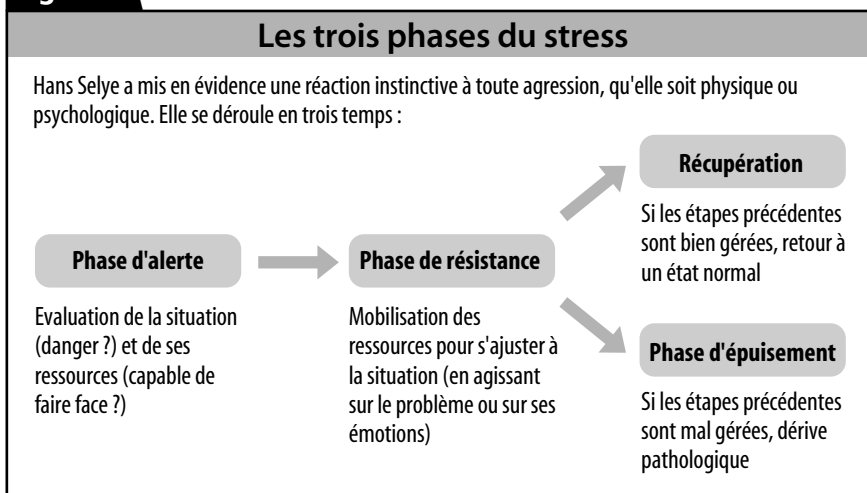


Figure B



▣ Savoir gérer une situation de stress

Dans une situation de stress, l'enjeu est de faire retomber la pression.

L'enjeu face à une situation de stress est de parvenir à la gérer de façon à éviter une accumulation excessive. Il faut pour cela à la fois tenter de contrôler son niveau de stress et favoriser la récupération à l'issue de la période stressante. Quatre leviers peuvent y aider :

- repérer ses signes de stress ;
- en maîtriser les manifestations ;
- agir sur le problème ;
- agir sur sa façon de penser.

► Repérer ses signes de stress

Le stress a tendance à s'installer insidieusement, ce qui le rend d'autant plus difficile à gérer. La première étape d'une démarche de gestion du stress consiste donc à développer la perception de son état de tension :

• Être attentif à trois types de symptômes.

Pour repérer un état de stress avant que celui-ci ne prenne des proportions néfastes, il est utile de savoir sous quelles formes le stress a tendance à s'exprimer chez soi. En effet, chaque individu a un mode d'expression préférentielle du stress :

- Certaines personnes "hyperactives" laissent le stress se manifester par une impatience accrue et une plus grande brusquerie dans leurs rapports avec les autres. Elles ont du mal à accepter les contretemps. Le stress les conduit à accélérer le débit de leur parole et à hausser le ton, à accélérer leur pas, leur respiration ou leurs gestes, à développer des comportements agressifs ou colériques.
- D'autres personnes réagissent de façon somatique. C'est leur corps qui leur fournit les signaux de stress : sommeil perturbé, fatigue intense, maux de tête, d'estomac ou de dos, etc.
- D'autres enfin réagissent de manière plutôt "cérébrale". Elles ruminent des pensées noires, s'inquiètent, ne parviennent plus à prendre de décisions, ressassent les erreurs passées, etc.

• Connaître son niveau de stress optimal.

Le niveau optimal de stress varie sensiblement selon les individus. Certaines personnes sont plus performantes lorsque leur niveau de stress est bas, alors que d'autres fonctionnent mieux sous pression. Il est utile de le savoir, de façon à mettre en place des stratégies adaptées.

Ainsi, celui dont le niveau optimal de stress est bas devra être vigilant à éviter tant que possible les situations de stress, car il risque de mal supporter la pression. Si par exemple il doit préparer un rapport important dans un délai d'un mois, il aura intérêt à démarrer rapidement et à planifier la réalisation du projet, de façon à minimiser le sentiment qu'il pourrait ne pas réussir.

Au contraire, celui dont le niveau optimal de stress est élevé supportera mieux le stress à court terme. Il pourra ainsi ne démarrer la rédaction du rapport que dans les 15 derniers jours, en ayant

laissé mûrir le sujet auparavant. C'est d'ailleurs ainsi qu'il sera vraisemblablement le plus performant. En revanche, il devra veiller à ne pas puiser excessivement dans ses réserves, et se ménager des périodes de récupération après ces "coups de collier".

► Gérer les manifestations du stress

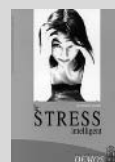
Les manifestations biologiques du stress nous préparent à réagir de façon radicale : combattre ou fuir. Or, la civilisation nous impose de réfréner en permanence ces comportements, en particulier dans le monde de l'entreprise. Cela nous inflige une contrainte supplémentaire, et contribue ainsi à accroître notre stress.

Il est important d'apprendre à maîtriser les manifestations du stress, d'autant plus qu'une détente physique contribue à envisager plus sereinement les situations auxquelles nous sommes confrontés :

• Pratiquer la relaxation.

Souvent assimilée abusivement à la gestion du stress, la relaxation est le meilleur moyen d'en gérer les manifestations physiques. L'objectif est de rechercher sciemment l'état opposé à celui de stress : ralentir le rythme cardiaque, décontracter les muscles, etc. Toutes ces techniques s'appuient sur un travail respiratoire (respiration abdominale) et un travail musculaire (décontracter les groupes de muscles systématiquement les uns après les autres). Les techniques sont nombreuses, et la littérature sur ce sujet est abondante (**figure C**). Nous en avons dégagé trois principaux conseils :

pour en savoir plus



LE STRESS INTELLIGENT

Christiane Donati,
Les Editions Demos,
2002.

Si vous souhaitez entamer une démarche de gestion du stress, cet ouvrage vous fournira une panoplie d'outils pratiques. En particulier, 26 fiches pratiques vous permettront de vous auto évaluer face au stress, d'analyser les situations auxquelles vous êtes confronté, et d'apprendre à contrôler vos réactions.

- La relaxation n'est pas une capacité innée. Il faut en faire l'apprentissage pour l'utiliser à bon escient.
- Il vaut mieux connaître une technique de relaxation simple, que l'on n'hésitera pas à appliquer, plutôt que des techniques complexes mais peu utilisables au quotidien.
- Au-delà des techniques "complètes" de relaxation, utiles en récupération après un événement stressant, on peut pratiquer fréquemment des "mini relaxations" – un travail respiratoire ou de détente d'un seul groupe de muscles, par exemple – qui minimisent l'effet d'accumulation.

• Se ménager des moments de rupture.

Le stress nous pousse souvent à une suractivité compulsive : nous travaillons sans répit pour évacuer la charge de travail, nous tentons sans relâche de trouver une solution à un problème, etc. Il est indispensable de penser à se ménager des moments de pause, même au plus gros de la crise : faire du sport, pratiquer une activité de loisirs, faire un tour, ou même rire ou rêver... Cela permet de recharger les batteries, physiquement et émotionnellement.

Figure C

Techniques de relaxation

On utilise habituellement des variantes de deux principales méthodes de relaxation :

- Le "training autogène" de Schultz, qui vise à obtenir la détente de son corps en induisant des sensations à l'aide de représentations mentales (sensation de lourdeur des membres et sensation de chaleur).
- La "relaxation musculaire progressive" de Jacobson, qui cherche à obtenir un état de détente musculaire par le biais d'exercices répétés qui apprennent à prendre conscience des états de tension et de détente de divers groupes de muscles.

► Agir sur les faits

Le stress nous conduit souvent à subir une situation plutôt que de chercher à la faire évoluer. En effet, l'anxiété nous pousse à croire que les faits qui sont à l'origine de notre stress sont une donnée fixe et que nous n'y pouvons rien. Le même problème, résolu sans difficulté dans un état d'esprit serein, peut apparaître comme un obstacle insurmontable à la personne stressée.

Prenons l'exemple d'une personne incommodée par son voisin de bureau, qui parle très fort. Une réaction fréquente dans ce cas est initialement de supporter la situation sans rien dire, de façon à préserver la qualité des relations avec ce voisin. Le problème est que le stress s'accumule alors, et que la passivité n'offre pas d'autre issue que de s'adapter à la situation ou partir. Si cette personne pense au contraire qu'elle a le pouvoir d'agir sur la situation, elle discutera posément du problème avec le gêneur, sans agressivité. Il est alors fort possible qu'elle trouve une solution au problème.

Garder ce phénomène à l'esprit en situation de stress peut être précieux : on minimise le risque de rester tétanisé face à un obstacle en réalité gérable. On peut par exemple rechercher auprès de son entourage une assistance pour faire face au problème : déléguer certaines tâches, demander conseil sur la façon de s'y prendre, etc.

► Agir sur notre raisonnement

Plus que les faits, c'est souvent l'interprétation que nous en faisons qui est génératrice de stress. Nous pouvons réduire notre niveau de stress en tentant de modifier notre raisonnement. Cela passe par deux étapes :

• Prendre conscience de ses pensées automatiques.

Les faits que nous vivons génèrent des pensées automatiques qui les "colorent". Par exemple, quelqu'un nous fait une remarque désagréable. Nous pouvons alors penser : "il ne m'aime pas", "il n'a

pas à me parler sur ce ton", "il a raison, je ne fais que des erreurs", etc. Plus que les faits eux-mêmes, ce sont ces pensées incontrôlées qui sont à l'origine de notre état de stress. Il est donc important de prendre conscience de ce discours intérieur, afin d'identifier la véritable cause de notre stress.

• Remettre en question systématiquement ces pensées.

Un questionnement systématique permet d'aboutir à un raisonnement moins stressant. Y a-t-il des preuves incontestables de ce qui m'inquiète ou s'agit-il d'une hypothèse ? Suis-je en train de commettre une des erreurs de logique caractéristiques des personnes stressées (**figure D**) ? Les faits pourraient-ils être expliqués d'une autre manière ? A quel point est-ce important ? De telles questions permettent de relativiser ces pensées négatives, et ainsi de minimiser notre stress.

On peut alors s'efforcer de formuler des hypothèses plus propices à une gestion sereine de la difficulté. Même si l'on n'y croit pas complètement, le simple fait d'envisager la situation sous un autre angle a un effet bénéfique sur le ni-

veau de stress ressenti. Par exemple, un individu confronté lors d'une réunion à quelqu'un qui le contredit systématiquement aura tendance à penser : "il cherche à m'énervé". Mais un questionnaire systématique lui montrera que si cette interprétation est possible, il en existe d'autres. S'il s'efforce de garder à l'esprit qu'il est aussi possible que son contradicteur attache une grande importance à faire valoir son point de vue, il y a de grandes chances pour que son niveau de stress diminue.

pour en savoir plus



LE STRESS AU TRAVAIL

Patrick Legeron,
éd. Odile Jacob,
2001.

Outre une explication du phénomène de stress et des conseils précieux pour mettre en place une stratégie personnelle de gestion du stress, cet ouvrage analyse le phénomène spécifiquement sous l'angle du stress professionnel.

Figure D

Les erreurs de logique des personnes stressées

Lorsque nous sommes stressés, nous avons tendance à commettre les erreurs de logique suivantes dans notre interprétation des faits :

Erreur	Exemple
L'interférence arbitraire (tirer une conclusion sans preuve)	"Ca va mal se passer" "Ils me prennent pour un idiot"
L'abstraction sélective (ne tenir compte que de certains faits)	"Elle ne m'a pas souri, elle m'en veut !"
La minimalisation (de ses réussites) ou la maximalisation (de ses échecs)	"J'ai mal mené la négociation, je vais sûrement perdre le marché" "Ca marche trop bien, ça ne peut pas durer"
La généralisation	"J'ai raté mon examen, je suis nul !" "De toutes façons, c'est toujours la même chose"
La personnalisation (ramener les événements à soi-même)	"Si le projet n'aboutit pas, c'est de ma faute" "Un ordinateur qui lâche, ça n'arrive qu'à moi"
La pensée dichotomique (penser en tout ou rien)	"Il m'a critiqué en réunion, il me déteste" "Si je ne réussis pas parfaitement, c'est que je suis mauvais"

D'après "Savoir gérer son stress", Dr Charly Cungi, éd. Retz, 2003 et "Le stress au travail", Patrick Legeron, éd. Odile Jacob, 2001

B Améliorer sa résistance au stress

La tolérance au stress se travaille dans la durée.

On peut aussi travailler sur le long terme pour accroître sa résistance au stress. Cela passe par trois types d'actions :

- développer des attitudes positives ;
- clarifier sa philosophie de vie ;
- suivre certaines règles de vie.

► Des attitudes à développer

Certaines personnes ont une tolérance au stress plus forte que les autres. On constate que ce sont en général celles qui possèdent les trois traits de personnalité suivants :

• Un "contrôle interne".

Certaines personnes considèrent qu'elles ont une influence sur le cours des choses. On dit qu'elles ont un "contrôle interne". D'autres, "externalistes", pensent que ce qui doit arriver arrive, et que c'est à elles de savoir s'y adapter. En milieu professionnel, dans lequel il est souvent possible d'agir sur les problèmes, on observe que les premières ont une bien meilleure résistance au stress que les secondes.

Cette attitude favorable peut se développer, à condition d'être conscient de son penchant naturel. Face à

un supérieur difficile d'accès, une personne au contrôle "externe" aura tendance à penser "il est impossible de discuter avec lui", et verra son stress s'accroître chaque fois qu'un rendez-vous est repoussé. Si au contraire elle croit qu'elle peut agir sur la situation, elle cherchera à repérer à quel moment il est plus facile de le voir, quels arguments font mouche pour le convaincre de consacrer du temps à un problème, etc. Cette démarche active lui permettra de réduire le niveau de stress, car elle lui donnera le sentiment de pouvoir agir sur la situation.

• Une posture de défi.

Plutôt que voir une situation comme une menace, on peut s'efforcer de la voir comme un défi. Les réorganisations en sont un exemple typique. Certains considèrent tout changement comme un risque de perdre leurs acquis, alors que d'autres cherchent comment cela va leur permettre d'améliorer leur situation. Dans le premier cas, la menace génère des émotions telles que la peur ou la colère. Dans le second, le défi procure enthousiasme et excitation. Le stress est présent dans les deux cas, mais il est beaucoup plus facile à gérer dans le second.

• Un comportement affirmé.

Une grande partie du stress professionnel vient de difficultés relationnelles. On observe que les personnes qui gèrent le mieux le stress relationnel sont celles qui ont su développer un comportement affirmé vis-à-vis des autres. Elles expriment

ce qu'elles pensent le plus directement possible, tout en tenant compte de leur interlocuteur. Elles ne sont ni passives, ce qui générerait la frustration de ne pas oser dire ce qu'elles pensent, ni agressives, ce qui accroîtrait la tension et pourrait les conduire à culpabiliser. Un tel comportement se travaille dans la durée. La **figure E** propose quelques conseils pour cela.

► Définir ses valeurs

Le stress est particulièrement difficile à gérer lorsque nous avons le sentiment d'agir en contradiction avec ce qui est important à nos yeux. Nous pouvons minimiser ce phénomène en prenant le temps de réfléchir à nos véritables priorités :

• Connaître ses "diktats intérieurs".

Le stress provient souvent de croyances plus ou moins conscientes et profondément ancrées, sur nous-mêmes et sur les autres :

pour en savoir plus

Pour approfondir le sujet, nous vous recommandons aussi les lectures suivantes :

► **Savoir gérer son stress**, du Dr Charly Cungi (éd. Retz, 2003), qui illustre particulièrement bien le phénomène de cercles vicieux et propose un grand nombre d'exercices concrets pour apprendre à mieux gérer son stress.

► **Le culte de l'urgence**, de Nicole Aubert et Christophe Roux-Dufort (éd. Flammarion, 2003), qui invite à une réflexion sur l'adaptation de l'homme à une société où règne la dictature du "temps réel" et où le temps s'est fait denrée rare.

► **L'intelligence émotionnelle**, de Daniel Goleman (éd. Robert Laffont, 1997), qui souligne l'importance d'une forme d'intelligence souvent méconnue, et donne des pistes pour l'améliorer (Manageris N°52a).

► **Emotional Intelligence at Work**, de Hendrie Weisinger (éd. Jossey-Bass, 1997), qui indique comment développer son intelligence émotionnelle sur le lieu de travail (Manageris N°61b).

► **Pull the plug on stress**, Harvard Business Review (jul/ aug 2003), un article proposant une technique en quatre étapes pour maîtriser son stress.

► **Overcoming Organizational Defenses**, de Chris Argyris (éd. Allyn and Bacon, 1993), qui explique pourquoi les individus ont naturellement tendance à adopter des comportements contre-productifs lorsqu'ils sont confrontés à des situations jugées menaçantes (Manageris N°11a).

► **An interview with Chris Argyris**, article de Strategy+Business accessible en ligne sur www.manageris-executive.com, qui reprend les principales thèses de l'auteur du précédent ouvrage.

Figure E

Développer un comportement affirmé

Avoir un comportement affirmé consiste à exprimer clairement et fermement son point de vue, sans agresser l'autre ni être passif vis-à-vis de lui. Les conseils suivants pourront vous y aider :

- Impliquez-vous personnellement : préférez dire "j'aime bien ce que tu as fait" plutôt que "ce rapport est bon" ou "je suis déçu par ton comportement" plutôt que "tu as fait une erreur"
- Montrez que vous vous intéressez à l'autre en reformulant ce qu'il a dit : "j'imagine que c'est difficile pour vous", "je vois que tu dois être heureux", etc.
- Osez persister, sans être agressif, si vous voulez exprimer votre point de vue ou obtenir quelque chose
- Sachez dire "non" sans ambiguïté
- Exprimez vos émotions
- Parlez à un débit régulier, ni trop fort ni pas assez, ni plus ni moins que votre interlocuteur

D'après "Le stress au travail", Patrick Legeron, éd. Odile Jacob, 2001

Figure F**Connaître ses "diktats intérieurs"**

Nous avons tous un certain nombre d'exigences plus ou moins conscientes vis-à-vis de nous-mêmes. Elles nous conduisent à éprouver un stress important lorsque nous ne pouvons pas les satisfaire.

En prendre conscience est particulièrement utile pour mieux gérer son stress. D'une part cela permet de comprendre l'origine de certaines de nos réactions, et donc de mieux composer avec elles. D'autre part, on peut s'efforcer de considérer qu'il s'agit d'une préférence et non d'une exigence impérative, ce qui est beaucoup plus tolérable.

Diktat	Symptôme
"Sois fort"	Déteste avoir à demander quelque chose N'aime pas se plaindre Rechigne à monter ses faiblesses Pense qu'il faut se battre pour exister dans la vie professionnelle
"Sois gentil"	N'est bien que quand tout le monde est gentil Serviable, aime faire plaisir aux autres Préfère donner que recevoir Ne sais pas refuser de rendre un service
"Encore un effort"	Se demande souvent si a les moyens de réussir Pense que pour réussir, il faut en baver Ne ménage pas sa peine, a besoin qu'on reconnaisse ses efforts N'aime pas les gens qui travaillent en dilettante
"Sois parfait"	A un fort besoin de tout contrôler Est très perturbé par la moindre imperfection Préfère laisser tomber plutôt que ne pas faire les choses parfaitement
"Vite, vite"	Travaille à son maximum quand il est sous pression Estime qu'il est souvent plus rapide de faire les choses lui-même que d'expliquer à quelqu'un comment les faire Mange vite, marche vite, déteste attendre

D'après "Le stress intelligent", Christiane Donati, éd. Demos, 2002

"je dois être parfait", "je veux être aimé de tous", "je dois être autonome", "je dois être performant", etc. Ainsi, la personne pour qui la perfection est un "diktat intérieur" sera particulièrement stressée si elle fait une erreur.

Prendre conscience de ses propres diktats est une bonne façon de relativiser le stress qu'ils engendrent (**figure F**). On peut alors consciemment assouplir ces schémas de pensée, et se placer dans un mode de préférence plutôt que d'exigence : par exemple, "il serait bien de réussir", plutôt que "il faut absolument réussir".

• Définir ses choix de vie.

Il est aussi utile de réfléchir sérieusement aux priorités de sa vie. En s'interrogeant sur les différents aspects de leur vie – travail, couple, enfants, famille, amis, sport, temps "pour soi", etc. – beaucoup constatent que leur investissement réel ne correspond pas à ce qui est profondément important pour eux. Ce décalage génère une tension permanente. Revoir ses priorités et réallouer son temps en conséquence peut alors être un facteur efficace de réduction du stress.

De même, en ce qui concerne l'investissement professionnel, il est intéressant de distinguer le "mandat professionnel" – c'est-à-dire les actions à réaliser et les résultats à obtenir pour justifier sa présence dans l'entreprise – et le "mandat personnel" – c'est-à-dire l'investissement affectif, le plaisir éprouvé à bien faire son travail, etc. Un fort mandat personnel, s'il est une source de motivation indéniable, peut conduire à accroître fortement le niveau de stress. Pour le réduire, il faut alors s'efforcer de "désaffectiver" la relation au travail.

► Avoir une vie saine

Enfin, tous les spécialistes s'accordent pour souligner l'importance d'une bonne hygiène de vie sur la gestion du stress. En effet, un bon état de santé favorise la récupération après des périodes tendues, et rend donc moins vulnérable face à une succession de difficultés. Les règles de vie suivantes sont particulièrement effi-

caces pour améliorer sa résistance au stress :

- Respecter son rythme de sommeil. Certains sont de gros dormeurs, d'autres ont besoin d'un temps de sommeil limité. Respecter son rythme biologique et des horaires aussi réguliers que possible est une condition indispensable pour assurer la récupération du stress de la journée.
- Pratiquer un exercice physique régulier, qui permet notamment d'éliminer l'adrénaline produite par le stress, mais aussi d'améliorer la qualité de son sommeil.
- Avoir une alimentation équilibrée. Cela permet en particulier de minimiser les conséquences somatiques du stress : un excès de graisses ou de sel prédispose aux maladies cardio-vasculaires, le manque de fibres aux problèmes digestifs, etc. De plus, l'alimentation joue aussi sur la qualité du sommeil.

- Minimiser sa consommation d'excitants tels que l'alcool et le tabac.
- Pratiquer des activités de détente et de loisirs, qui permettent de se couper du milieu stressant tout en procurant du plaisir, et de se recharger ainsi en énergie.
- Faire des pauses régulières dans son travail, de façon à se ménager des sas de récupération.
- Etc.



Le stress est inévitable, et même nécessaire, dans la vie professionnelle. Pour éviter de se laisser emporter par ses conséquences négatives, il est important d'accepter l'existence de ce phénomène. On peut alors le gérer activement, de façon à minimiser les risques de débordement.

avis d'expert

Par Eric Albert, fondateur et dirigeant de l'Institut français d'action sur le stress (IFAS).

Le caractère médiatique et "à la mode" du stress pourrait laisser penser qu'il s'agit d'un engouement passager et que le sujet n'est pas réellement sérieux. Bien au contraire, il s'agit à mon sens d'un enjeu fondamental pour les entreprises, pour plusieurs raisons.

D'abord, le stress coûte cher – un coût généralement sous-estimé, car indirect : absentéisme, maladie, mais aussi baisse de productivité liée à une dégradation de la motivation. Différents chiffres ont été publiés, tous contestables, certes, mais qui donnent une idée du poids du stress pour la société : aux États-Unis, une étude a estimé ce coût à 200 milliards de dollars ; en Allemagne, à 2,5 milliards d'euros, etc.

Plus fondamentalement, le stress est au cœur de l'enjeu phare de la décennie à venir : l'adaptabilité. Dans les années 90, le principal enjeu stratégique était de gagner en productivité. Aujourd'hui, c'est de savoir s'adapter à un environnement de plus en plus changeant. Or, en Europe en particulier, cela signifie "savoir faire autrement avec les mêmes". Les contraintes juridiques et culturelles sont telles que changer ses salariés pour répondre à un nouvel environnement n'est pas concevable. Il est donc indispensable que les salariés s'adaptent, ce qui génère inévitablement un stress important.

Enfin, s'il était besoin d'une raison supplémentaire pour s'intéresser au stress, elle serait juridique. La législation évolue rapidement. Aux États-Unis, un procès sur trois intenté par des salariés à leur en-

treprise porte aujourd'hui sur le sujet du stress, et la moitié des plaignants obtient gain de cause. En Europe, la Suède et la Belgique ont déjà légiféré et d'autres pays vont suivre. En France beaucoup d'entreprises ignorent qu'elles ont en principe une obligation de prévention dans le domaine de la santé mentale, et il existe un cas de jurisprudence ayant qualifié une dépression d'accident du travail.

Loin d'être anecdotique, la gestion du stress doit donc faire partie des priorités des entreprises.

Le premier point sur lequel je souhaite insister est qu'on ne peut pas gérer efficacement le stress sans le mesurer. Le sujet est flou. Il faut en avoir une approche pragmatique. Sans mesure, la perception du problème est subjective et contestable : les syndicats se plaignent d'un niveau excessif de stress, les dirigeants répondent "pas tant que ça", et rien n'avance. Seule la mesure permet de progresser.

Sur le plan collectif, ma conviction est que la priorité doit aller à un travail sur les modes de management. Certains prétendent que la solution est organisationnelle. Mais s'il existait une organisation anti-stress, cela se saurait... Le stress est inhérent au monde du travail, et même indispensable à la performance. L'effort doit donc se porter sur la formation des managers, car leur valeur ajoutée première est d'agir comme régulateur de stress vis-à-vis de leurs équipes. Il faut donc leur apprendre à gérer leurs propres émotions, mais aussi à gérer le stress de leur équipe, et à l'aiguiller au sein de l'équipe selon

les besoins et la capacité de chacun à l'absorber.

Sur le plan individuel, il faut combiner une action préventive et le développement par chacun de stratégies d'adaptation ou "coping". Ces dernières portent principalement sur la gestion des émotions. En préventif, il s'agit de se donner les moyens de maintenir à niveau sa capacité d'adaptation. On travaille pour cela dans des domaines très variés, allant d'une bonne hygiène de vie à des techniques de relaxation, en passant par un travail sur le jeu relationnel, et en particulier le développement de l'assertivité.

Ces programmes d'apprentissage de la gestion du stress sont-ils efficaces ? Oui, indiscutablement, même s'il existe un potentiel d'amélioration important. Nous avons des recherches en cours à ce sujet. Une première conclusion est que les femmes sont plus réceptives que les hommes, ce qui peut sans doute s'expliquer par le fait que la gestion des émotions leur est plus accessible. Une piste est donc de développer des programmes spécifiques pour les hommes. L'approche individuelle par le coaching est très efficace, mais les formations collectives le sont aussi, à condition d'être destinées à des groupes aux problématiques homogènes.

Dans tous les cas, il ne suffit pas d'avoir assisté à une formation pour "savoir" définitivement gérer son stress. C'est une pratique quotidienne et une prise de recul régulière qui permettront l'assimilation de ces techniques.

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél : 01 53 24 39 39 • Fax : 01 53 24 39 30 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baërd
Rédactrice en chef : Chrystel Martin
Direction : Sabine de Virieu
Service commercial : Marcelina Labare
Relations abonnés : Elizabeth Freti
Maquette : Barbary & Courte

Publication mensuelle composée de
2 synthèses, éditée par Manageris, SA au
capital de 43 584 € – RCS B 388 524 290.
Commission paritaire : 74245 – ISSN : 1243-3462
Impression : Promoprint
Copyright 2003

Abonnement à Manageris (1 an) :

- "Classique" (22 synthèses "papier") : 690 € HT
- "E-xecutive" (22 synthèses "papier" et en accès privatif sur le web + leurs idées clés) : 850 € HT
- "Gold" (accès privatif pour un an sur le web à toutes les synthèses déjà parues) : 1850 € HT

Un numéro : 132 € HT - Une synthèse : 66 € HT

Pour étudier une solution intranet sur mesure en support à vos programmes de développement des cadres, contactez Frédéric Guyomard au 01 53 24 39 32