

La santé
GAGNE
l'entreprise



Zoom prévention
Stress

www.lasantegagnelentreprise.fr



**Harmonie
mutuelle**

GRUPE **vyv**

Un phénomène professionnel complexe	4
Quelques définitions	4
Ni « bon », ni « mauvais »	5
Un « syndrome général d'adaptation » aujourd'hui bien connu	6
Des effets multiples sur la santé	7
À chacun sa façon de réagir	8
 Repérer le stress pour le prévenir	 10
Les signes d'alerte au travail	10
Bien-être: la solution prévention	11
 Des conseils pratiques pour faire face	 13
Des stratégies « d'action »	13
Les stratégies « de résistance »	16
Savoir se faire aider avant de « craquer »	18

Stress et travail : Levier ou frein

Deux salariés français sur trois s'estiment exposés au stress¹.

En situation normale, le stress est un moteur qui permet une adaptation à l'environnement professionnel et personnel. Mais, au-delà d'un certain seuil, et s'il perdure, les capacités de résistance s'épuisent et il devient contreproductif. Or, le stress a en général une fâcheuse tendance à gagner en intensité et à s'immiscer partout, au travail comme à la maison. Quand les difficultés s'accumulent et que le sentiment de ne plus rien pouvoir maîtriser prend le dessus, le stress peut affecter le bien-être, la performance, la santé.

Il existe des solutions pour maîtriser ce phénomène complexe, présent dans tous les secteurs d'activité et pouvant toucher chacun d'entre nous. Ce guide vous donne des clés pour le reconnaître et vous invite à recourir à des moyens simples et efficaces afin d'y faire face, d'en prévenir les conséquences négatives, voire de vous en faire un véritable allié.

¹ Enquête Ovat
(Observatoire de la vie au travail),
juin-juillet 2010



Un phénomène professionnel complexe

Ce que l'on appelle « stress au travail » recouvre de nombreuses circonstances, pas toujours bien définies. Quelques repères permettent de clarifier cette notion.

Quelques définitions

Dans les entreprises, le mot « stress » est communément utilisé pour évoquer des manifestations en réalité beaucoup plus larges appelées aujourd'hui « **risques psychosociaux** » (RPS). « Risques », parce qu'il s'agit de risques professionnels d'origine et de nature variées ; « psychosociaux », parce qu'ils touchent à la fois l'individu et sa situation de travail. Le stress fait donc partie de ces risques, ainsi que les « violences externes » (exercées par des clients ou des usagers) ou les « violences internes » (collègues ou supérieurs). Le point commun à tous ces risques : ils mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont donc tous des conséquences sur le bon fonctionnement des entreprises.

Le **stress** est une stratégie naturelle de l'organisme pour se défendre contre une agression. Ainsi, toute situation familiale, professionnelle ou sociale, perçue comme « difficile » peut provoquer du stress. Au travail, cette notion est clairement identifiée : *« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face² ».*

Le stress peut être engendré par l'obligation de s'adapter aux contraintes organisationnelles et sociales de l'entreprise et/ou par certains comportements de collègues ou supérieurs : conflits, violences verbales, mises à l'écart, harcèlements, intimidations... Lorsque ces risques psychosociaux se cumulent ou s'aggravent, ils peuvent entraîner un stress chronique et conduire à la **souffrance au travail**. Cette « dépression réactionnelle » professionnelle apparaît lorsque le salarié a la conviction que sa situation a atteint un niveau de dégradation élevé et définitif.

² D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA).



Ni « bon », ni « mauvais »

Phénomène physiologique d'adaptation du corps, le stress n'est *a priori* ni « bon » ni « mauvais ». En revanche, ses effets sur la santé peuvent être positifs ou négatifs.

On distingue le **stress aigu**, atout pour relever des défis, du **stress chronique**, potentiellement néfaste à la santé.

Nécessaire, dans tous les cas

Celui ou celle qui « ne connaît pas le stress » risque d'avoir des difficultés d'adaptation et de manquer de l'indispensable élan vital qu'il procure.

Aigu, il est stimulant

Ponctuel, il est positif. Une urgence, une prise de parole en public, un entretien à passer, un changement de poste choisi... peuvent générer un stress aigu, qui s'envole l'événement passé. Ce stress-là favorise l'apprentissage, la performance et aide à donner le meilleur de soi-même.

Chronique, il est paralysant

Chronique, il devient négatif : une intensification du travail, un accroissement des contraintes, des difficultés à organiser le travail, la pression de l'urgence³... Ces situations durent et « l'insurmontable » s'installe. Ce trop-plein peut avoir des conséquences sur la santé.



³ Enquête nationale sur les conditions de travail, Direction de l'animation de la recherche des études et statistiques (Darés), 2005.



UN RISQUE PROFESSIONNEL RECONNU

- ✦ **65 % des salariés français** se sentent très exposés au stress ⁴.
- ✦ **22 % des travailleurs européens** estiment que leur santé en est affectée ⁵.

Le stress au travail est l'un des principaux problèmes déclarés de santé au travail, derrière les maux de dos, les troubles musculo-squelettiques (TMS) et la fatigue. La prévention du stress s'inscrit donc dans le cadre général de la prévention des risques professionnels.

VIE QUOTIDIENNE : SOURCE DE STRESS

Les grands événements, qu'ils soient malheureux (décès, séparation...) ou heureux (mariage, naissance...), peuvent être stressants. La vie quotidienne aussi : les enfants à conduire à l'école, les embouteillages, le bruit ; parfois les disputes, les soucis financiers... Si bien que ce stress de la vie quotidienne n'est pas facile à laisser chaque matin à la porte du bureau ou de l'usine. C'est pourquoi le stress ressenti « au travail » n'est pas nécessairement un stress « professionnel » ; à l'inverse, avoir un quotidien personnel détendu permet de mieux supporter les tensions professionnelles. ●

Un « syndrome général d'adaptation » aujourd'hui bien connu

La respiration qui s'accélère, le nœud à l'estomac, la nervosité, les mains moites, les sueurs froides : ces symptômes sont bien repérables. En fait, l'organisme réagit selon les trois phases du « syndrome général d'adaptation » ⁶.

Par exemple, quand vous devez gérer une urgence :

- 1 1^{re} phase, l'alarme :** votre organisme se prépare « au combat ou à la fuite ». Certaines hormones s'activent, produisant une décharge d'adrénaline. La vigilance et le tonus musculaire sont au maximum, le cœur bat plus vite, la température monte... Pour gérer la situation, l'organisme se met sous tension.
- 2 2^e phase, la résistance :** l'énergie nécessaire est mobilisée pour répondre dans les délais. Les sécrétions sont désactivées, l'organisme se détend.
- 3 3^e phase, l'épuisement :** si les urgences s'enchaînent ou s'intensifient, l'organisme produit toujours plus d'hormones activatrices, sans retour possible à la normale. Tel un moteur en surrégime, il s'épuise.

⁴ Enquête Ovat (Observatoire de la vie au travail), juin-juillet 2010.

⁵ Selon la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 2005.

⁶ Décrit pour la première fois en 1956 par Hans Selye (voir *Le stress de la vie*, Gallimard, 1962, 1975).

Des effets multiples sur la santé

Une exposition prolongée à un stress chronique peut avoir des conséquences sur l'équilibre psychologique et physique, pouvant générer des troubles plus ou moins graves. Ainsi, en quelques semaines, peuvent progressivement apparaître des symptômes :

- ✦ **physiques** : douleurs (musculaires, articulaires, maux de tête...), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sueurs inhabituelles...
- ✦ **émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse...
- ✦ **intellectuels** : difficultés à prendre des initiatives ou à se concentrer (erreurs, oublis)...
- ✦ **avec des répercussions sur le comportement** : modifications des conduites alimentaires, violence et agressivité, isolement social (repli sur soi, difficulté à coopérer), consommation de produits calmants ou excitants (café, alcool, somnifères, anxiolytiques...).

Si la situation stressante se prolonge et/ou s'intensifie, des pathologies peuvent s'installer comme des maladies cardiovasculaires, des troubles musculo-squelettiques ou une dépression.

**Prévenir
le stress chronique :**
on a tous
à y gagner !



À chacun sa façon de réagir

Un client difficile à convaincre, une livraison urgente à faire, un dossier sensible à boucler, des inquiétudes, des incertitudes... peuvent provoquer chez les uns une mobilisation optimale des capacités, chez les autres une angoisse paralysante... Si bien que, au travail, selon les individus, le stress peut être déclenché par un facteur ou son contraire :

- ✦ une surcharge/un manque de travail ;
- ✦ trop/trop peu de responsabilités ;
- ✦ un manque de considération/une promotion ;
- ✦ trop de déplacements/trop de sédentarité ;
- ✦ des tâches trop répétitives/trop variées.



Chacun est plus ou moins vulnérable ou endurant au stress.

Tout dépend de la perception et de l'analyse personnelles que l'on a de la situation.

Du point de vue des salariés, ce qui génère le plus de stress, c'est⁷ :

- ✦ **l'organisation du travail** (surcharge, multiples tâches, pas de temps de repos) : 40 % ;
- ✦ **la satisfaction des exigences personnelles** (rémunération, reconnaissance de la qualité de travail, adéquation avec ses compétences) : 38 % ;
- ✦ **les relations avec la hiérarchie et collègues** (manque de soutien, tensions) : 31 % ;
- ✦ **les changements** (manque de moyens, adaptation permanente) : 31 %.

Ces facteurs sont d'autant plus à risque pour la santé qu'ils sont **durables**, mais aussi **subis**, qu'ils **s'accumulent** et sont **incompatibles**.

Exemples de situation au travail :

- ✦ un cadre qui présente un bilan en séminaire de managers peut contrôler son stress face à ses collègues mais perdre ses moyens si un membre de la direction générale s'invite au dernier moment ;
- ✦ dans un centre d'appels, les opérateurs peuvent vivre dans un stress permanent : ils doivent souvent respecter un script de conversation précis, répondre aux questions des appelants, remplir une fiche de renseignements, souvent dans une ambiance bruyante et sous la pression de l'affichage des appels en attente.
- ✦ un conducteur routier peut être aux prises avec de nombreuses sources de stress : un client difficile à convaincre, une livraison urgente à faire, les aléas des flux routiers, les intempéries, la responsabilité de surveiller la marchandise contre le vol lors des arrêts, l'éloignement familial...

⁷ Sondage CSA-Anact, mars 2009





STRESS AU TRAVAIL : DE MULTIPLES FACTEURS

Le stress peut venir de soi (« Je me mets la pression »)
ou de l'environnement (« Tout est urgent »)

✚ Le contenu du travail

- Exigences quantitatives : charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...
- Exigences qualitatives : précision, qualité, vigilance...
- Difficultés de la tâche : monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...
- Risques liés à l'exécution : erreur médicale, erreur comptable...

✚ L'organisation du travail

- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches.
- Imprécision des missions : Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué ?
- Conciliation de toutes les exigences du poste : faire vite et bien, satisfaire le client et respecter les quotas...
- Décalage entre horaires de travail et rythmes biologiques, vie sociale et familiale.
- Évolution des modes d'organisation : flux tendus, polyvalence...
- Instabilité des contrats de travail : contrats précaires, sous-traitance...

✚ Les relations de travail

- Manque d'aide : de la part des collègues, des collaborateurs, de la hiérarchie.
- Management inadapté : peu participatif, autoritaire, absent...
- Absence ou faible reconnaissance du travail accompli.

✚ L'environnement physique et technique

- Nuisances physiques liées au poste : bruit, chaleur, humidité...
- Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail : manque d'espace, éclairage inadapté...

✚ L'environnement socio-économique

- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir.
- Surenchère à la compétitivité locale, nationale ou internationale.



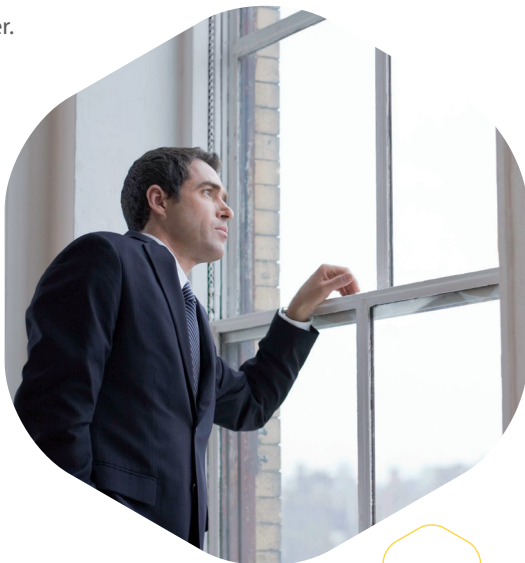
Repérer le stress pour le prévenir



Le corps humain émet de multiples signaux. C'est pourquoi, il vaut mieux identifier les signes de stress dès leur apparition et chercher à comprendre leurs origines, immédiates ou profondes, pour pouvoir neutraliser les effets néfastes du stress. Sinon, l'escalade peut aller jusqu'à l'épuisement.

Les signes d'alerte au travail

- ✦ Vous êtes souvent irritable.
- ✦ Vous vous emportez plus souvent qu'autrefois.
- ✦ Vous avez du mal à vous concentrer.
- ✦ Vous êtes fatigué au travail.
- ✦ Vous êtes souvent malade.
- ✦ Vous avez beaucoup perdu de votre humour.
- ✦ Vous êtes moins intéressé par votre travail.
- ✦ Vous courez toujours après le temps.
- ✦ Vous avez du mal à vous lever un jour de travail.
- ✦ Votre vie au travail est une préoccupation quasi permanente.





QUALITÉ DE SOMMEIL : RÉVÉLATEUR DE STRESS

Une personne stressée dort mal. Si la nuit est mauvaise, l'efficacité du lendemain s'en ressent, le stress monte... Un cercle vicieux peut s'installer.

Retrouver un sommeil réparateur est une étape indispensable pour gérer son stress, car le sommeil est un atout essentiel pour se relaxer, recharger ses batteries, pouvoir prendre de la distance et optimiser sa journée de travail.

Bien-être: la solution prévention

Pour rester serein, il existe des solutions simples et accessibles à tous. Pour les uns, il suffit de pratiquer plus souvent un sport ou de surveiller l'équilibre de son alimentation ; pour d'autres, de multiplier les occasions de distraction ou de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Être bien dans son corps et globalement avec soi-même : la vraie solution pour relativiser ses difficultés. Trois salariés stressés sur quatre se ressourcent d'ailleurs dans des activités personnelles⁸.



⁸ Sondage CSA - Anact mars 2009



Famille, loisirs, vie sociale : de vraies sources de détente

On travaille pour vivre, mais il vaut mieux éviter de vivre pour (ou contre) son travail. Profiter de sa famille, bricoler, cuisiner, lire, jardiner, sortir et voir des amis... sont autant de moyens de satisfaction et d'épanouissement personnel. À chacun son choix parmi mille et une façons de se faire plaisir.

Le sport et l'activité physique : des antidotes au stress

Satisfaction de maîtriser ses muscles, de contrôler sa respiration... chaque effort évacue les tensions accumulées et apporte du réconfort, en libérant des substances⁹ aux vertus anti-stress. Il est donc recommandé de pratiquer au minimum une demi-heure d'activité physique par jour¹⁰. Marche, natation, yoga, ménage, football, jardinage, vélo, stretching... toute activité physique est la bienvenue pour réduire le stress et améliorer le sommeil ! Sans compter toutes les occasions de rencontres et d'échanges que peut apporter la pratique régulière de l'activité que vous aurez choisie...

L'alimentation : la recette de l'équilibre

38 % des salariés qui se déclarent très stressés augmentent leur consommation de nourriture, de tabac et d'alcool¹¹. Le stress incite à manger pour « compenser » et peut contribuer à l'excès de poids. Il augmente les besoins en magnésium, glucides et vitamine B1. À l'inverse, « sauter » un repas rend plus vulnérable au stress. Manger varié et à heures régulières est la meilleure façon de répondre aux besoins de l'organisme et de rester zen. Et attention aux pièges : café, tabac, alcool et grignotages renforcent l'anxiété et perturbent le sommeil. Place plutôt au plaisir ! Quoi de mieux qu'un repas convivial entre collègues pour échanger, mieux se connaître et relativiser les problèmes !

⁹ Les endorphines, qui améliorent l'endurance aux épreuves

¹⁰ Selon le PNNS (Programme national nutrition santé)

¹¹ Sondage CSA Anact, mars 2009



Des conseils pratiques pour faire face

Prendre du recul face aux événements, fixer et poursuivre un seul objectif à la fois, savoir mobiliser ses ressources, mieux s'organiser, savoir gérer les priorités... facile à dire, mais pas toujours à faire.

Pour vous y aider, sachez qu'il existe des stratégies, d'action ou de résistance, pour modérer le stress. Car, quels que soient la personnalité, les possibilités ou limites et les facteurs de stress, des solutions existent pour développer ses propres capacités à faire face.

Des stratégies d'action

L'assertivité

Saine estime de soi, l'assertivité est un rempart contre le stress chronique, une attitude à cultiver. Être assertif, c'est se dire : « je prends mon destin en main » ; c'est être :

- ✦ soi-même conscient de sa valeur personnelle ;
- ✦ autonome et responsable ;
- ✦ bienveillant et sans *a priori* ;
- ✦ « ni hérisson, ni paillason ».

Dans la pratique, cela signifie :

- ✦ ne pas perdre de vue ses objectifs ;
- ✦ faire une chose à la fois et la terminer, dire « oui » aux priorités ;
- ✦ exprimer son point de vue avec des « je » ;
- ✦ faire valoir ses intérêts de manière constructive ;
- ✦ fonder ses rapports aux autres sur la confiance et le respect ;
- ✦ savoir prendre des décisions nécessaires ;
- ✦ savoir se reposer sur les autres.



L'assertivité est particulièrement utile quand on doit :

- ✚ dire quelque chose de désagréable à quelqu'un ou quand on se sent critiqué ;
- ✚ demander quelque chose et que l'on risque un refus ;
- ✚ dire « non » et sans doute déplaire ;
- ✚ se confronter à l'inconnu ou l'incertitude.



FORMULER UNE CRITIQUE ? PENSEZ À LA TECHNIQUE DU DESC

- ✚ **D** comme « **Décrivez la situation objectivement** » :
« Depuis une semaine, tu es tous les matins en retard ».
- ✚ **E** comme « **Exprimez votre émotion** » :
« Ça me gêne beaucoup ».
- ✚ **S** comme « **Solution constructive** » :
« J'aimerais qu'on trouve une solution ».
- ✚ **C** comme « **Conséquences** » :
« Pour travailler dans de bonnes conditions ».

Exemples de DESC :

« Je vois que le dossier que vous deviez préparer n'est pas prêt. Je ne peux pas dépasser les délais. Je souhaite que vous en fassiez votre priorité. Nous pouvons voir ensemble comment décaler les autres dossiers. »

« Tu me dis que cette organisation ne te convient pas. Soyons constructifs, dis-moi plutôt ce que tu proposes. Nous trouverons une solution ensemble qui conviendra à tout le monde. »



Savoir parler de ses émotions

Difficile de faire passer les bons messages quand on est sous le coup d'une émotion. C'est pourquoi développer sa communication émotionnelle permet d'ouvrir des portes de sortie pour pouvoir évacuer le stress.

Par exemple :

*« Mon collègue Philippe ne me parle plus.
Je me sens rejeté et depuis je vis mal la situation ».*

Jacques est stressé par peur des conséquences s'il parle à son collègue. Or, s'il dit : « *Je constate que depuis lundi, tu me parles moins, je me sens gêné par cette situation* », il exprime ce qu'il a observé et ressenti d'un ton posé sans jugement. Philippe entendra ce qui lui est dit, car il ne peut contester ce que Jacques a ressenti. Et le dialogue peut être renoué.

Conserver une relation constructive

Mieux vaut éviter l'attaque, la manipulation ou la fuite, trois attitudes qui ne permettent pas de conserver une relation constructive. Face à l'agressivité d'un interlocuteur, sachez :

- ✚ écouter ;
- ✚ reformuler sa demande ;
- ✚ demander le plus d'informations possibles ;
- ✚ confirmer la façon dont vous allez traiter la demande.

La colère de votre interlocuteur se désamorce en général toute seule dès lors qu'on lui laisse la possibilité de l'exprimer.



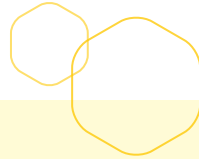
Les stratégies « de résistance »

Ces stratégies allient prise de recul, gestion des émotions et maîtrise des pensées.

Ce sont nos émotions et nos croyances qui nous permettent de comprendre le monde. Mais si elles déforment la réalité, elles peuvent entraver nos capacités d'adaptation et notre créativité. Se détendre, modifier sa perception d'une situation, c'est souvent la solution pour que s'envole le stress.

Prendre conscience de ses émotions

Une émotion est une réaction instantanée de notre organisme à une situation stressante. Une personne vous critique violemment : vous êtes très contrarié, très en colère... Cette émotion influence votre jugement (« ce que je pense de la situation »), votre futur comportement (« la manière dont je vais réagir ») et peut créer du stress « pour rien ».



LE MODÈLE ABC

Le modèle ABC, élaboré par le psychologue Albert Ellis, explique le processus :

- ⚡ **A** comme « **Activating** », désigne l'événement potentiellement stressant.
- ⚡ **B** comme « **Beliefs** », représente les pensées ou la perception éprouvée au sujet de A.
- ⚡ **C** comme « **Consequence** », est le stress qui découle de B.

Pour gérer le stress, il y a donc trois possibilités : changer A, B ou C.

Exemple :

- ⚡ **A** Pascal a remis un rapport important. Sans nouvelles, il se pose des questions et ce matin, son patron ne lui dit pas bonjour.
- ⚡ **B** Pascal en déduit qu'il n'a pas apprécié son rapport.
- ⚡ **C** Pascal ne pense qu'à ça.

En fait, son patron avait un fils malade. Pour cause de mauvaise perception de la situation, Pascal s'est inutilement stressé. Le stress peut naître d'une hypothèse ou d'une vision exagérée d'un problème.

Calmer ses émotions

⚡ J'apprends à me détendre pour y voir clair

La relaxation et les techniques inspirées de la psychothérapie des pensées et des comportements sont efficaces pour neutraliser certaines doses de stress en modifiant son ressenti et sa vision des événements.

En pratique, comment faire ?

Respirer : dans une situation de stress, on cherche son souffle et on manque d'air car la respiration guide nos émotions. La respiration abdominale permet de se détendre. En inspirant par le nez et en soufflant lentement par la bouche en rentrant le ventre.

Se relaxer : à pratiquer à la maison, au calme, la relaxation permet de se concentrer et de relâcher les muscles, de contrôler les battements cardiaques, la respiration... On en ressort serein, calme et détendu. Partout ailleurs, la relaxation minute, par exemple avant une réunion de travail difficile, permet d'évacuer un trop plein de stress.

⚡ Je déplace mon point de vue

Vous vous dites :

« Je dois réussir tout ce que je fais »,
« Montrer que je ne comprends pas est un signe de faiblesse »...
et vous enclenchez des comportements de stress.

Avec un peu de recul, vous prenez conscience de l'écart possible entre ce que vous pensez et la réalité. Vous corrigez alors vos préjugés et cherchez des pensées alternatives :

« Chacun a droit à l'erreur »,
« C'est en me faisant aider ou en me formant que je progresserai »...

⚡ J'analyse la situation pour réduire l'incertitude

Tout changement induit une perte de contrôle qui stimule l'imagination positivement si l'on est optimiste, négativement dans le cas contraire. Chercher toutes les informations factuelles disponibles pour connaître et comprendre les événements futurs permet de reprendre des marques.



Conseil :
ménagez-vous
un moment
de détente
par jour



Savoir se faire aider avant de « craquer »

Ce guide vous apporte des conseils, mais si vous n'arrivez plus à gérer des tensions trop nombreuses et répétées, n'hésitez pas alors à vous faire aider. Si des troubles s'installent et que vous n'êtes plus en mesure d'y faire face, l'objectif est clair : évitez l'aggravation. Identifiez l'ensemble des difficultés qui vous a conduit à un stress chronique en intégrant à la fois la vie personnelle et professionnelle. Un accompagnement psychologique, voire un traitement médical ponctuel, peut permettre de passer un cap difficile.



LES BONS RÉFLEXES

- ✚ Parlez-en à vos proches.
- ✚ Allez voir votre médecin traitant ou le médecin du travail, un psychologue...



Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLUSZH89G4TD57. Siège social: 143, rue Blomet - 75015 Paris.



Plus d'informations sur
www.lasantegagnelentreprise.fr