



# *le manager face au stress*

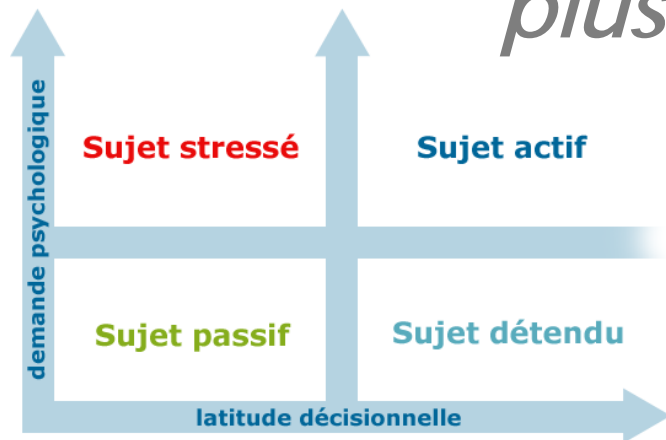
*petit déjeuner de travail*



## le stress : définitions

- **le stress ordinaire :**
  - état de tension, de nervosité lié à des causes exogènes
  - vécu qui peut faire l'objet d'une autodéclaration : « je suis stressé »
- **le stress scientifique :**
  - désigne un état physiologique - mécanisme d'adaptation biologique
  - manifestations psychologiques mais fondamentalement lié à un déséquilibre physiologique
- **définition consensuelle :** (Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail)  
« 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 face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.

## le stress : mécanismes <sup>(1)</sup> plusieurs niveaux d'interaction

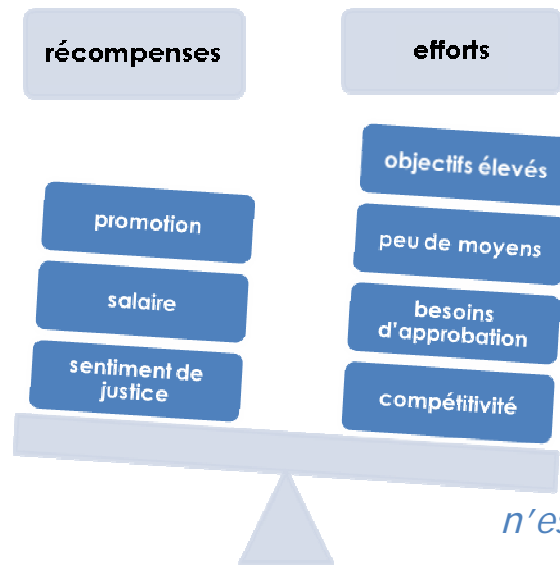


- *latitude décisionnelle*
- *demande psychologique*
- *niveau de soutien social*

*Une situation de travail est génératrice de stress si elle associe :  
des exigences élevées au niveau du travail,  
peu ou pas de contrôle sur son propre travail  
et un soutien social faible de la part de l'équipe de travail, de la hiérarchie ou de la famille.  
Modèle de Karasek (1979)*

## le stress : mécanismes <sup>(2)</sup>

*un déséquilibre entre efforts fournis et récompenses attendues*



- *facteurs liés à la rémunération*
- *facteurs liés à la reconnaissance*
- *facteurs liés au statut de la personne*

*Le travail nécessite des efforts et une mobilisation d'énergie, ces efforts se situent dans un processus d'échange, et des récompenses sont attendues en retour. Lorsque cette attente n'est pas satisfaite, il se produit un déséquilibre, préjudiciable à la santé (en particulier risques cardio-vasculaires)  
Modèle de Siegrist (fin '90)*

# *le stress : facteurs d'impact*

## *questionnaires portant sur les risques psychosociaux*

- *wocccq<sup>®</sup>, s-isw<sup>®</sup>, inrs...*
- *magazines...*

*→ les questionnaires portent sur plusieurs dimensions*

- *dimension de la personne*
  - *dimension de la tâche*
- *dimension des motivateurs*
  - *dimension de l'équipe*
- *dimension organisationnelle*
- *dimension du contexte plus large de l'entreprise*

*→ permettent d'élaborer des pistes d'actions sur des groupes cibles*

*→ cf. questionnaire distribué aux participants*

## le stress : enjeux

- *enjeu de santé publique*

- *le stress est l'un des facteurs majeurs des questions de santé au travail dans la prévention des risques psychosociaux (RPS)*

- *coût : 4 à 5% du PIB pour les RPS (Stress, harcèlement, TMS, souffrance au travail, suicides liés au travail) - équivalent de 15 jours de travail perdus / an / salarié*

- *explosion des troubles musculo -squelettiques (TMS) : une énigme scientifique → les TMS surgissent dans des contextes où le corps et les gestes répétitifs ne sont pas engagés, engendrant de l'hypertension, des maladies cardio-vasculaires, des dépressions*

- *impact négatif important sur la rentabilité des entreprises*

- *enjeux financiers pour les entreprises et les assurances*

- *enjeux légaux*

- *une obligation légale pour les entreprises de s'occuper du bien-être des salariés, en Europe en cours depuis les années 90, se concrétisant en France depuis 2008*

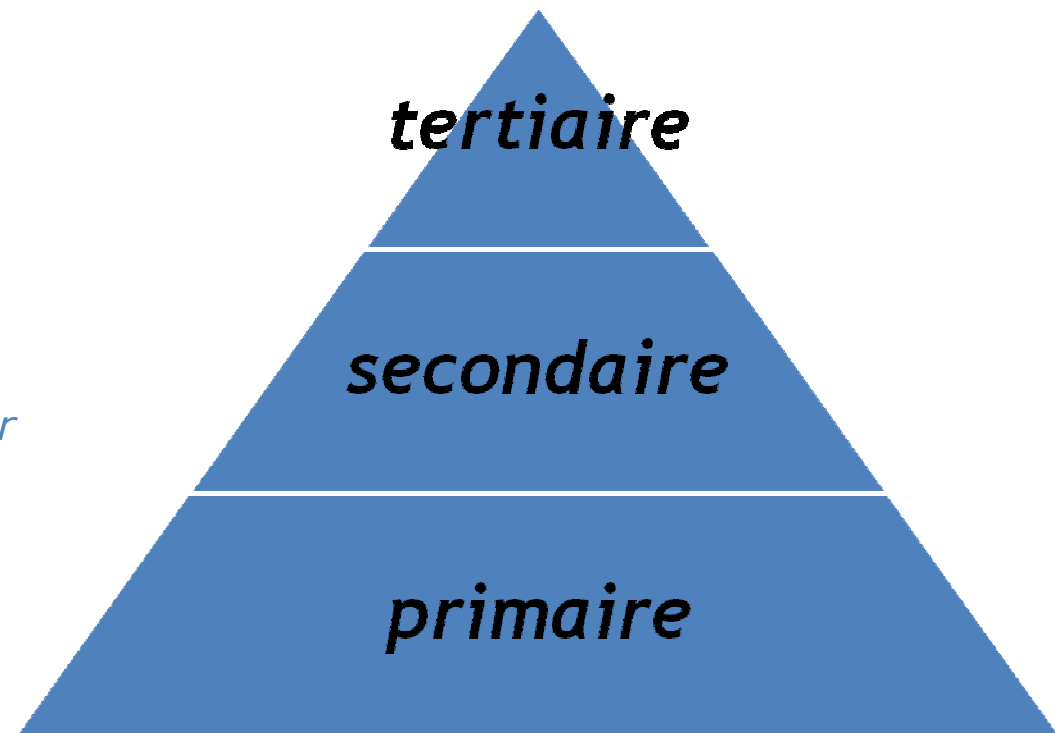


## *le stress : prévention*

→ *traitement: prises en charge, interventions de crise*

→ *amélioration de la communication, stratégies de « coping », gestion du stress, équilibre vie pro / vie privée par formation, coaching...*

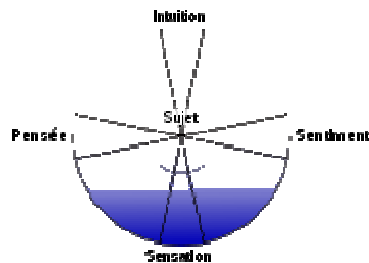
→ *aménagement du lieu de travail, soutien social, information, conférences*



## *le stress : outils concrets*

### *connaissance de soi*

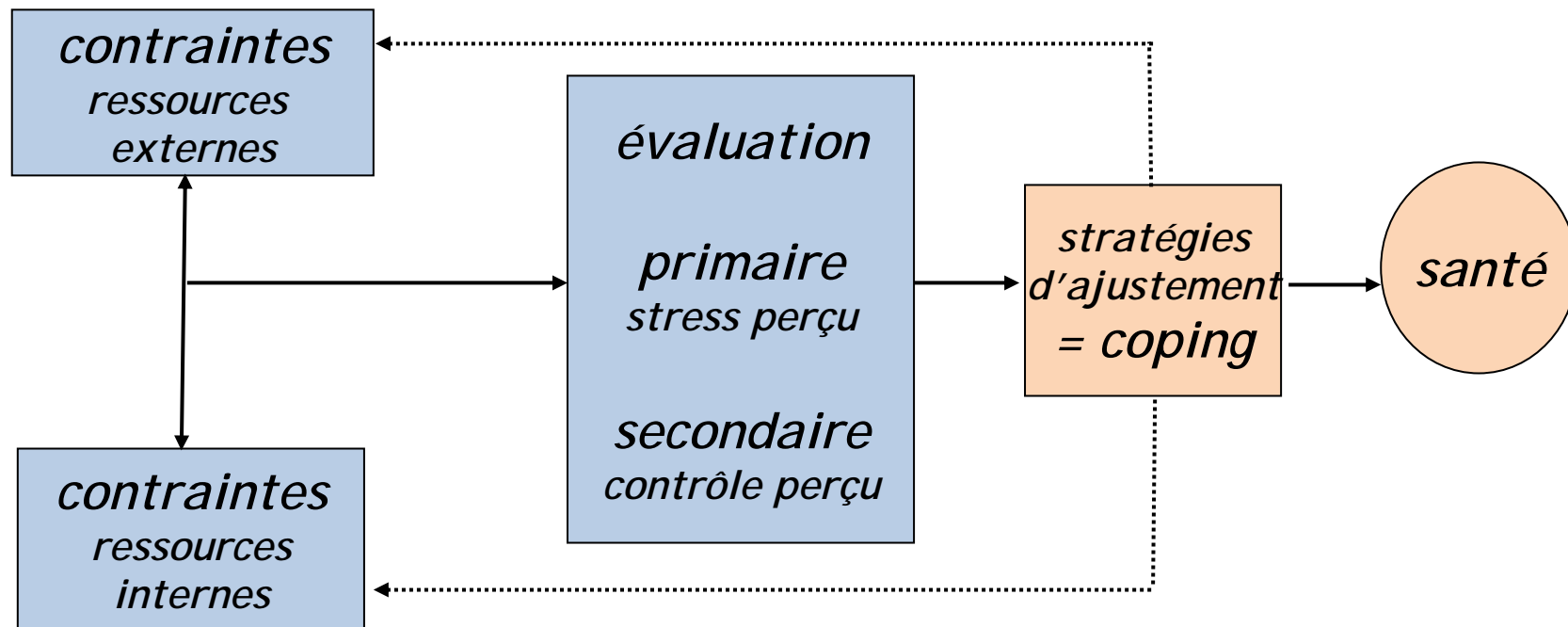
- *typologies de la personnalité : MBTI, sociostyles, TMS, PCM, ennéagramme...*
- *typologies de management : management situationnel\*, 360°*
  - *coaching, mentoring*
    - *travail sur soi*



\* Hersey, P. (2004), *The situational leader*, Escondido (CA, USA): Center for Leadership Studies

# le stress : outils concrets

## stratégies de coping <sup>(1)</sup>



## *le stress : outils concrets stratégies de coping (2)*

- *stratégies de résolution de problèmes*
  - *stratégies d'auto-accusation*
  - *stratégies de réévaluation positive*
- *stratégies de recherche de soutien social*
  - *stratégies d'évitement*

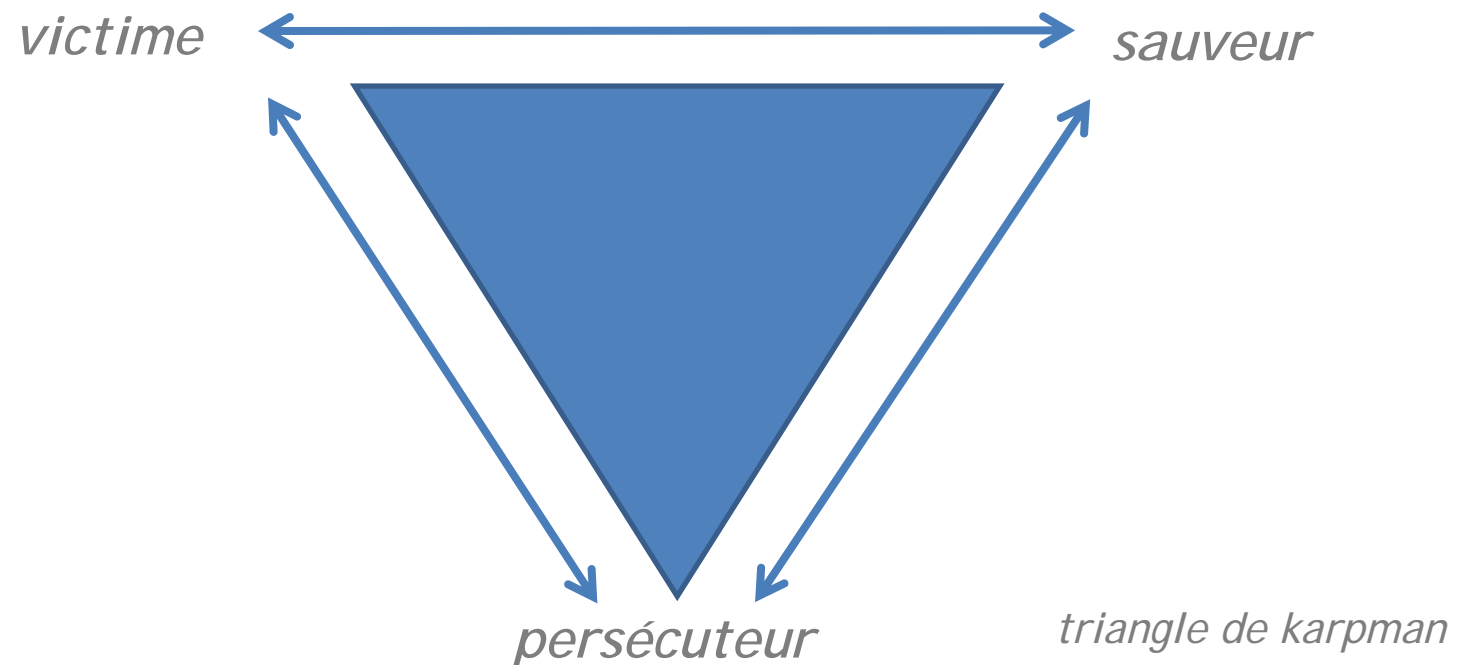
*→ sous stress: repli sur certaines stratégies de  
« coping »*

*→ au cours d'un coaching, travail sur la  
diversification de ces stratégies*

*questionnaire « coping » : [http://www.invs.sante.fr/publications/2005/epidemiologie\\_catastrophes/module7.pdf](http://www.invs.sante.fr/publications/2005/epidemiologie_catastrophes/module7.pdf)  
(pp. 11-14 : ways of coping check-list ; wwc)*

# *le stress : outils concrets*

## *rester en dehors des jeux relationnels*





## le stress : outils concrets savoir repérer un salarié stressé

*des signaux pas toujours évidents à déceler et à interpréter*

- le salarié dit qu'il est stressé et /ou ses collègues le constatent, le rapportent
  - le stress peut être d'ordre professionnel et/ou personnel
  - le stress peut se porter au niveau psychique et/ou physiologique
- le salarié adopte de plus en plus des comportements de repli sur soi / « difficiles » / stéréotypés (agitation...)
  - Le stress peut mener à la dépression (sans lien obligatoire)

*quelques indicateurs concrets : la dépression (signes cliniques, DSM IV)*

- *obligatoirement 5 symptômes dont l'un des deux premiers signes, pendant au moins 2 semaines ou plus*
- *humeur dépressive présente pratiquement toute la journée, presque tous les jours (p.ex. la personne se sent triste ou vidée), déclarée par la personne ou observée par les autres (ex. la personne pleure)*
- *diminution marquée de l'intérêt ou du plaisir pour toutes ou presque toutes les activités, pratiquement toute la journée, presque tous les jours (signalée par le sujet ou observée par les autres)*
- *perte ou gain de poids significatif en l'absence de régime (ex: modification du poids corporel en un mois excédant 5%)*
- *insomnie ou hypersomnie presque tous les jours*
- *augmentation ou ralentissement psychomoteur presque tous les jours (constaté par les autres, non limité à un sentiment subjectif de fièvre ou de ralentissement intérieur)*
- *fatigue ou perte d'énergie presque tous les jours*
- *sentiment de dévalorisation ou de culpabilité excessive ou inappropriée (qui peut être délirante) presque tous les jours (pas seulement se faire grief ou se sentir coupable d'être malade).*
- *diminution de l'aptitude à penser ou à se concentrer ou indécision presque tous les jours (constatée par soi ou les autres)*
- *pensées de mort récurrentes (pas seulement une peur de mourir), idées suicidaires récurrentes sans plan précis ou tentative de suicide ou plan précis pour se suicider*

## *le stress : outils concrets*

### *pacing & leading : écouter le stress*

- *écouter, suivre le collaborateur « dans son monde à lui » : poser des questions sur sa situation au travail, ses difficultés, ses soucis → empathie*
- *s'abstenir de donner des informations, des objectifs dans cette phase*
- *s'interdire de prononcer des jugements, a fortiori s'ils impliquent le collaborateur. Rester dans l'écoute active*
- *c'est uniquement lorsque le collaborateur commence à son tour à poser des questions à son interlocuteur que la phase de Leading peut être envisagée*
- *vérifier que le collaborateur approuve quelques affirmations prudentes de la part de son interlocuteur. La phase de Leading est en voie de consolidation.*
- *il devient alors possible de faire une **demande mesurée**, de donner un objectif SMART, d'énoncer un feedback critique et néanmoins constructif*

## le stress : outils concrets communiquer avec les collaborateurs <sup>(1)</sup>

*communication assertive et respectueuse*

*d*

description des faits (et uniquement des faits) : précis, circonstanciés, le plus objectivement possible) « Voilà ce qui s'est passé... »

*e*

émotions : séparer les émotions des faits. Proscrire le « tu/vous » (ex: « vous me mettez en colère ! ») Prendre la responsabilité de ses propres émotions « Je suis en colère ! »

*s*

suggestion : Dire précisément ce que l'on souhaite en la matière, à l'avenir, dans une situation similaire. « J'aimerais que, dorénavant, vous fassiez X »

*c*

contrat : se mettre d'accord sur une action commune, en deux temps:

1) donner la parole à l'interlocuteur - il peut avoir une perception entièrement différente de la situation « Qu'en pensez-vous ? »

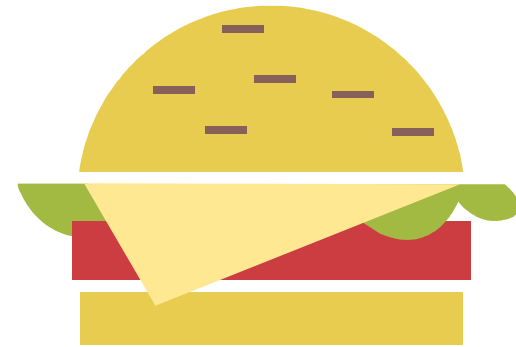
2) conclure un accord commun, si nécessaire en repassant par les phases émotions et suggestion « Sur quoi pouvons-nous nous mettre d'accord ? »

## *le stress : outils concrets communiquer avec les collaborateurs (2)*

- *donner un feedback constructif*

*un feedback doit être constructif, même s'il est critique, afin qu'il soit recevable par le collaborateur (→ feedback en « hamburger »)*

- 1. commencer avec 1-2 points positifs généraux*
- 2. au maximum 2 points négatifs, spécifiques (circonstanciés, précis, factuels, en y incluant des pistes de progression)*
- 3. terminer avec 1-2 points positifs spécifiques*





*[www.atalante-coaching.com](http://www.atalante-coaching.com)*

*15 rue du Colonel Driant, 75001 Paris*

*info@atalante-coaching.com tel: +33 (0)1 77 45 67 10*