



Stresseurs et stress :

CE QUE LA
SCIENCE EN DIT
ET COMMENT
FAIRE FACE ?



Alors que la pandémie de COVID-19 se propage à travers le monde, nous faisons l'expérience quotidienne de multiples stresseurs.

NOSTRESS

La peur de contracter le virus ou de le transmettre ; le décès d'un proche ou d'un collègue ; la perspective des difficultés économiques à venir ; le télétravail tout en assurant le suivi scolaire des enfants ; la restriction de la liberté d'aller et venir ; la privation de lien social ; les difficultés d'approvisionnement et d'accès aux soins ; le contexte d'incertitude et l'abondance d'informations anxiogènes.

Stresseurs et stress : comment les reconnaître ?

Un stresseur est un stimulus externe ou interne qui engendre une réponse de stress à la fois biologique, physiologique et psychologique, qui se traduit par des mécanismes d'adaptation aux changements. Le stress est la réaction de l'organisme soumis aux stresseurs. Le stress est positif dans sa nature. Il a pour fonction de nous maintenir en vie. C'est une réponse de l'organisme aux sollicitations de l'environnement qui permet de réagir rapidement et de façon adéquate dans une situation de risque. Lorsque le cerveau détecte une menace, l'organisme met en place différentes réponses à visée adaptative : activité neuronale (ex. activation des amygdales cérébrales) ; modifications biologiques (ex.

production d'hormones de stress) ; activation physiologique (ex. variation du rythme cardiaque et de la pression sanguine) destinées à élaborer une réponse physiologique et comportementale adaptée au contexte (fuite, lutte ou inhibition). Cette fonction adaptative peut, selon l'intensité et la durée de l'exposition à ces stresseurs, avoir une influence délétère sur la santé physique, cognitive et mentale des personnes. Toutefois, la recherche montre que nous ne sommes pas égaux face aux stresseurs.

L'évaluation cognitive du stress

Les sciences cognitives(1) ont mis en évidence que ce sont moins les événements qui déterminent l'apparition d'un état de stress que les conséquences des interactions entre le sujet et son environnement ; l'un et l'autre s'influençant réciproquement. Face à toute situation, la personne évaluera de manière subjective, en fonction des buts qu'elle poursuit et des conséquences potentielles sur son bien être :

- ▮ l'enjeu, les contraintes, la menace éventuelle de la situation rencontrée ;
- ▮ les ressources dont elle dispose pour agir, les éventuelles réponses possibles et l'efficacité probable de ses tentatives.

PRÉSENTATION
DE L'AUTEUR :



GILLE FAVRO

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations dans la réussite de leurs projets stratégiques de développement et de transformation. Il intervient à HEC Paris et à SKEMA

Spécialiste des sciences du comportement, il effectue des travaux de recherche sur les compétences émotionnelles et les nouvelles formes de coopération.



Le stress perçu dépendra moins des conditions objectives de la situation rencontrée, que de la perception qu'aura la personne de l'équilibre ou du déséquilibre existant entre la situation rencontrée et les ressources disponibles pour y faire face. Ainsi face à un même stresser, la réponse de stress sera différente selon la capacité de la personne à évaluer cognitivement la perception d'une situation stressante et à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences, internes ou externes, qui menacent ou dépassent les ressources dont elle dispose. Plus le déséquilibre sera important entre les contraintes perçues et les ressources disponibles, plus l'intensité du stress perçu sera élevée. Inversement, si la personne évalue favorablement sa capacité à s'ajuster aux exigences de son environnement, en fonction de ses ressources disponibles, l'intensité du stress perçu sera faible. Dans le

premier cas le stress perçu sera associé à des signaux de danger qui pourront inhiber l'action et être à moyen terme délétère pour la santé physique et mentale. Dans le second, l'enjeu du stress perçu sera associé à un défi favorisant le passage à l'action et le renforcement des ressources psychologiques de la personne.

Stresseurs et modèles organisationnels

L'entreprise est un organisme vivant, dont le succès dépend de son aptitude à traiter la complexité et à se transformer de manière permanente. Comme tout organisme vivant, elle est exposée à des stresseurs qui résultent à la fois de processus objectifs, liés à l'organisation (modèle organisationnel, structure managériale, nécessité de se transformer...) et de processus subjectifs liés aux personnes (culture, valeurs, croyances, relations interpersonnelles,

émotions, ressentis...) Si l'effet des stresseurs dépend de l'évaluation qu'en font les personnes, nous pouvons faire l'hypothèse que le stress ne réside ni dans les situations, ni dans les personnes, mais dans la transaction entre l'organisation, l'environnement et les personnes. Parmi les stresseurs les plus documentés dans la littérature scientifique nous rencontrons :

- les stresseurs opérationnels (charge de travail, pression du temps, exigence croissante des tâches, interruptions, invasion des courriels, moyens techniques et humains inadaptés, faible autonomie, porosité vie privée-vie professionnelle...);
- les stresseurs de rôle (manque de clarté dans la définition des tâches et des responsabilités, consignes non clairement définies, injonctions paradoxales, priorités contradictoires...)
- les stresseurs organisationnels (environnement et conditions de

travail, pratiques managériales, changements, restructurations, fusions, insécurité de l'emploi...)

► les stressseurs sociaux et psychologiques (incertitude et imprévisibilité, faible reconnaissance, compétition, surinvestissement, manque de solidarité, relations conflictuelles, dissonance émotionnelle, conflits de valeur, violence interne / externe ...)

Toutes les fonctions de l'entreprise sont soumises à ces différents stressseurs, avec des facteurs aggravants comme des situations de travail combinant des exigences psychologiques élevées à un faible degré de maîtrise de l'individu sur son travail ou de liberté dans la prise de décision.

Le niveau de stress s'accroît lorsque les différents stressseurs s'additionnent. Lorsque la charge de travail et la pression du temps augmente, nécessitant l'adaptation des individus à une situation d'urgence qui devient la norme et qui impacte les relations de coopération, dans un contexte d'incertitude avec une faible visibilité; les conditions sont réunies pour que les réponses de stress affectent tous les niveaux de l'organisation.

Comment les entreprises peuvent-elles faire face aux stressseurs et au stress ?

Dans les organisations, les bonnes pratiques prévoient trois niveaux d'interventions différenciées et complémentaires, centrées sur le travail et son organisation:

- réduire les stressseurs en agissant sur les causes organisationnelles ;
- développer des connaissances et des habiletés individuelles et collectives pour réguler les réponses de stress et favoriser les stratégies d'adaptation aux stressseurs ;
- cibler les conséquences du stress et prendre en charge les personnes qui en ont besoin.

Pour qu'elles soient efficaces ces interventions doivent s'appuyer sur un diagnostic partagé (1) par tous les acteurs de l'entreprise, réalisé au plus près des situations de travail. Il s'agit d'identifier les facteurs de risque présents dans l'organisation, en analysant avec précision le travail prescrit, le travail réel et le travail vécu : Quelles situations? Quelles conséquences? Quelles causes? Quels facteurs de risque ?

Quelles actions à mettre en oeuvre ?

L'étape suivante consiste à mettre en oeuvre un plan d'action, évalué périodiquement portant notamment sur l'environnement et les moyens de travail ; l'organisation et les processus ; la charge de travail ; les obstacles à la coopération ; la reconnaissance professionnelle, la transformation et ses impacts.

La crise du COVID 19, pose une autre question plus prégnante encore, celle de la résilience organisationnelle. Ce terme emprunté à physique des matériaux, désigne la capacité des membres d'une organisation à absorber les impacts d'une crise et à s'ajuster collectivement pour acquérir un avantage compétitif durable, issu des bouleversements de l'environnement.

Selon deux chercheurs en sciences de gestion(3), les entreprises résilientes doivent savoir répondre à quatre défis majeurs :

- 1) avoir une compréhension fine des bouleversements à l'oeuvre et de leurs conséquences ;
- 2) être capable d'imaginer de nouvelles stratégies disruptives ;
- 3) choisir de réallouer les ressources différemment ;
- 4) insuffler une attitude proactive, axée sur la recherche des nouvelles opportunités.

La gestion de soi

Le stress est une réponse à une situation donnée. Il ne s'agit pas de la situation réelle.

Pour qu'un stressseur engendre une réponse de stress chez un individu, il est nécessaire que ce dernier évalue cette situation comme une menace pour son intégrité physique et psychique. Or, chaque individu colore subjectivement son expérience, en fonction de sa structure cognitive et émotionnelle. Ainsi les réponses pourront être très différentes d'une personne à l'autre selon son histoire, ses croyances, sa culture, ses capacités d'ajustement aux stressseurs et ses ressources disponibles.

Faire disparaître le stress de nos vies est impossible, mais il est possible d'apprendre à vivre avec, en développant individuellement un répertoire de compétences facilitant une meilleure adaptation aux stressseurs.

Pour faire face au stress nous avons développé un Kit d'urgence en sept étapes. ●

STRESS, LE KIT D'URGENCE :



1

Ralentir, respirer lentement et profondément, revenir à son corps...

2

Observer sans juger ses sensations, ses pensées, ses émotions. S'ouvrir à son expérience ; faire de la place à ce qui est présent ; renoncer à lutter, à éviter ou à contrôler ce qui est.

3

Comprendre : « Qu'est ce que je ressens ? » « Quel est le message de cette situation ? » « Puis-je faire quelque chose ? »

4

Se distancer de ses pensées. Observer ses pensées comme elles sont et non comme elles disent qu'elles sont...! Il ne s'agit pas de contrôler nos pensées, mais de ne plus les laisser nous contrôler!

5

Voir la situation autrement. Adopter un regard neutre et neuf pour changer notre perception de la situation.

6

Clarifier nos valeurs, nos choix et nos priorités. Choisir ce qui est important pour soi ? Décider quelle est la personne que nous avons envie d'être dans cette situation ?

7

Agir en direction de ce qui est important pour soi, même en présence d'obstacles...! Agir en changeant ce qui peut l'être et accepter ce qui ne peut être changé.

Une autre manière de se protéger des effets du stress et de développer des réseaux de soutien social. Faire partie d'un groupe peut réduire le risque de développement du stress et fournir un soutien et une aide pratique lorsque des circonstances difficiles se développent.

Nous recommandons toutefois aux personnes qui trouvent que leur niveau de stress affecte négativement leur vie quotidienne de consulter un professionnel compétent. (Médecin, psychologue) Si il est important de savoir à qui faire appel et à quel moment, il ne faut pas oublier que savoir demander de l'aide est un signe de courage et d'affirmation qui permet d'accéder à de nouvelles ressources pour mettre en place de nouveaux comportements.

Notes :

(1) Lazarus, R.S. et Folkman, S., (1984), Stress, appraisal and coping, New York, Springer. (2) 30 % des salariés en Europe n'osent pas parler librement du stress au travail Source : The Workforce View in Europe 2019 (3) Hamel G., Valikangas L., "The quest for resilience", Harvard Business Review (2003)

Bibliographie : (1) Kabat-Zinn, J., (2009), Au coeur de la tourmente, la pleine conscience Bruxelles, De Boeck. (2) Laborit H ; Eloge de la fuite (1985), Folio. (3) Sander, D & Scherer, K. (2019) Traité de psychologie des émotions, Editions Dunod.