

# STRESS AU TRAVAIL

Et si c'était une réaction saine dans un environnement toxique ?





# COMMENT DEFINIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE TOXIQUE ?



Culture où des comportements inadaptés et préjudiciables à la performance de l'entreprise et au bien êtres des collaborateurs sont durables et systémiques. [1] Elle se caractérise par :

- Une absence de vision à long terme. Un management réactif plutôt que proactif, sans une compréhension claire des objectifs et des priorités. [2]
- Un leadership qui repose sur l'intimidation, la peur et le contrôle. [3]
- Une culture de la surveillance où la suspicion prévaut sur la confiance, et où le respect mutuel est absent. [4]
- Une culture où la loyauté et l'engagement sont à sens unique. [5]
- Une culture où le népotisme, la discrimination et l'ingratitude prévalent sur le mérite, les compétences et les efforts individuels. [6]
- Une communication inefficace et un manque de clarté dans les objectifs, les attentes, et les feed-back. [7]
- Une culture qui favorise la compétition à l'excès entre les collaborateurs et entre les équipes. [8]
- Des charges de travail irréalistes, des attentes exagérées, et un soutien insuffisant, dans un contexte d'incertitude. [9]

# COMMENT EXPLIQUER L'ORIGINE D'UNE **CULTURE TOXIQUE ?**

Une culture d'entreprise toxique ne résulte pas des seuls traits négatifs du leader, mais émerge de l'interaction complexe entre trois facteurs [10] :

Caractérisé par leur charisme, leur narcissisme, leur machiavélisme et leur besoin de pouvoir. Leur comportement peut inclure la manipulation, la tyrannie, et un manque d'attention ou de considération pour autrui.



**LEADERS  
DESTRUCTEURS**

Adapté de Padilla,  
Hogan et Kaiser, 2007

Menaces perçues, pression sur les performances, défaut d'éthique, instabilité institutionnelle, absence de contrôle, crises qui créent un vide de pouvoir ou de leadership...

1. Les conformistes, qui suivent par peur ou immaturité.
2. Les complices, qui suivent par ambition ou pour en tirer des avantages personnels.



**SUIVEURS ou  
OPPORTUNISTES**



**ENVIRONNEMENT  
PROPICE**





# LE STRESS UNE REPONSE NON SPECIFIQUE A UNE DEMANDE **D'ADAPTATION** ?

Le stress est l'ensemble des moyens physiologiques et psychologiques qu'un individu met en œuvre pour s'adapter à un événement précis. [11]



## **PERSPECTIVE BIOLOGIQUE**

- Biologiquement, le stress désigne la réaction de l'organisme face à une demande extérieure qui active les systèmes physiologiques, notamment l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien (HHS) et le système nerveux autonome.
- Cette réaction vise à restaurer l'homéostasie (équilibre interne) de l'organisme par l'intermédiaire de mécanismes d'adaptation.

## **PERSPECTIVE PSYCHOLOGIQUE**

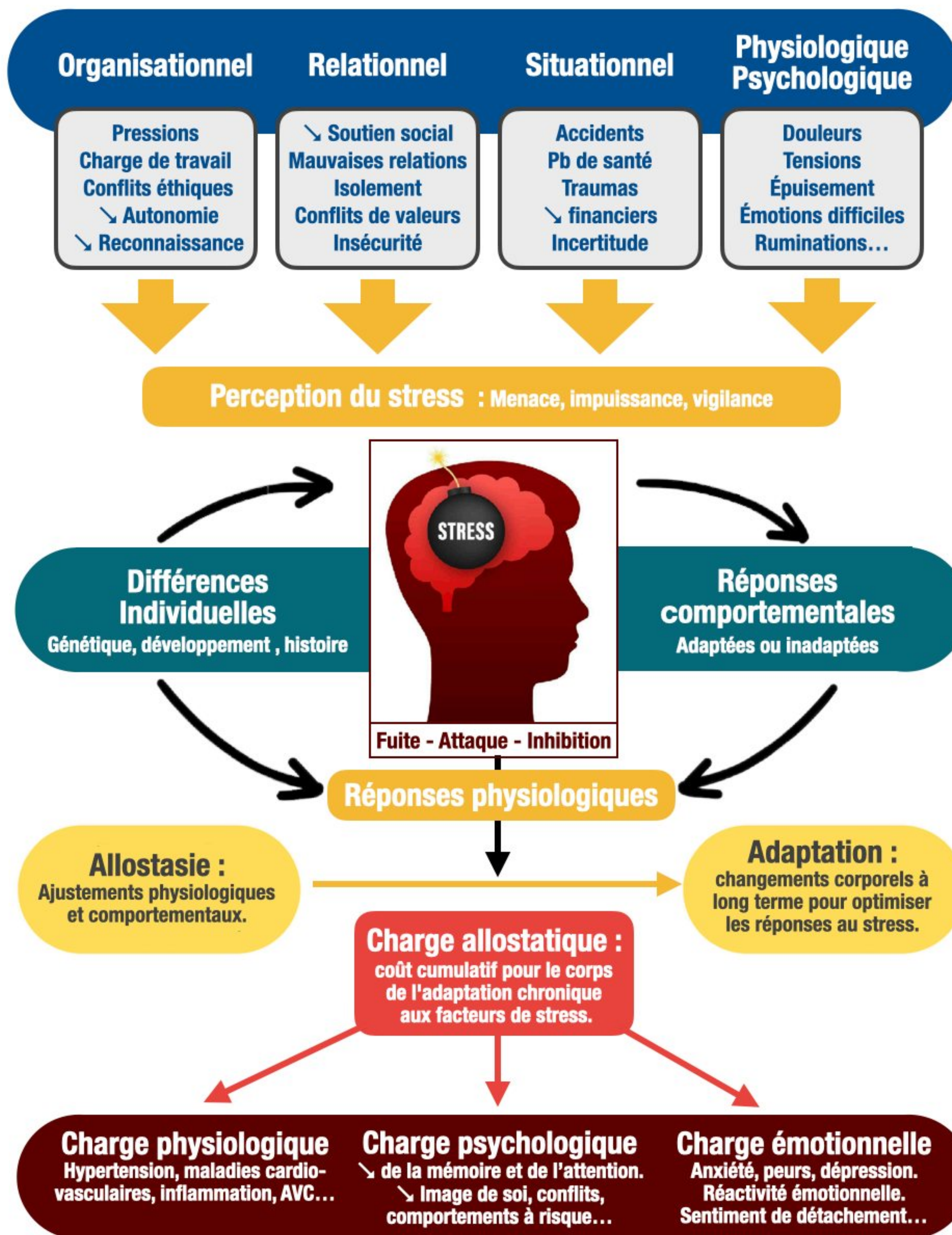
- Le stress se réfère à l'expérience subjective et à la perception des événements comme dépassant les ressources personnelles ou menaçant le bien-être de l'individu. [12]

## **PERSPECTIVE SOCIALE**

- Le concept de "stress social" met en avant comment les structures sociales et les dynamiques de pouvoir influencent la distribution et l'expérience du stress au sein de la société. [13]



# COMMENT DEFINIR ET COMPRENDRE LA CHARGE ALLOSTATIQUE DU STRESS ? [15]

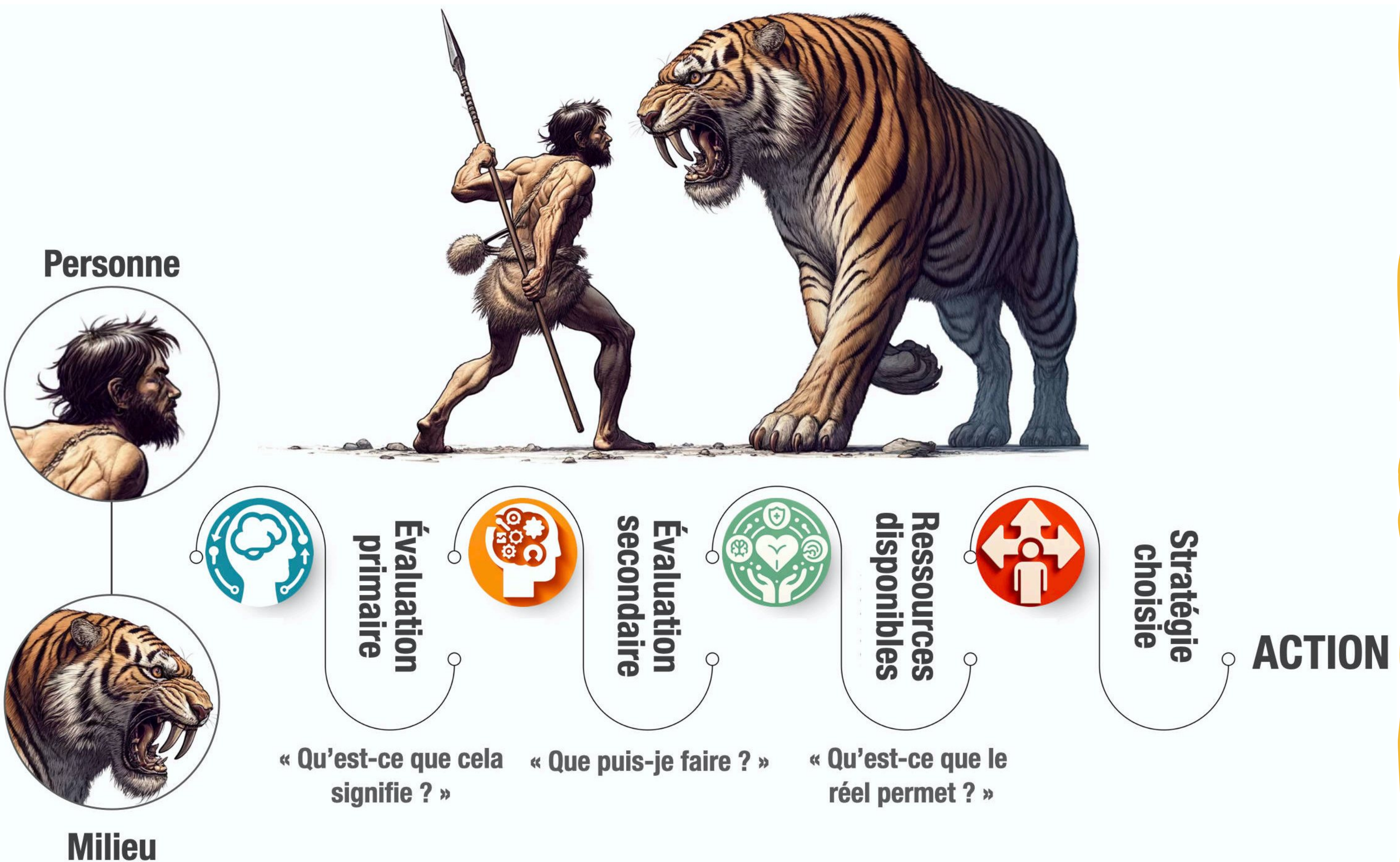


Adapté de  
McEwen, 1998  
[14]



# COMMENT FAIRE FACE A UNE DEMANDE **D'ADAPTATION** ?

Faire face à une demande d'adaptation implique un processus dynamique dans lequel un individu évalue la situation stressante (évaluation primaire) et ses ressources disponibles pour y répondre (évaluation secondaire), avant de sélectionner et d'appliquer une stratégie d'action. [16]







# COMMENT EVALUER SES STRATEGIES D'ADAPTATION ?

La réaction d'un individu à une situation stressante n'est pas directement déclenchée par l'événement lui-même, mais par la perception de cet événement et des ressources disponibles pour y faire face. [17]

ÉVALUATION PRIMAIRE	ÉVALUATION SECONDAIRE
Quelle est la nature de la situation ?	Quelles ressources ai-je à ma disposition pour faire face à cette situation ?
Quels enjeux personnels sont impliqués ?	Quelles stratégies se sont avérées efficaces dans le passé, dans des situations similaires ?
La situation représente-t-elle une menace pour mon bien-être ?	Quelles sont les options disponibles pour cette situation spécifique ?
La situation offre-t-elle une opportunité de gain ou de croissance ?	Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque option ?
Comment évaluer l'ampleur des enjeux par rapport à mes expériences passées ?	Quelles sont les conséquences potentielles à court et à long terme, de chaque stratégie ?
Quelles émotions cette situation suscite-t-elle en moi ?	Ai-je besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou ressources pour mieux gérer cette situation ?
Ai-je déjà été confronté à des situations similaires ? Si oui, comment ai-je réagi ?	Comment puis-je conserver ou améliorer mon bien-être pendant que je gère cette situation ?
Dans quelle mesure puis-je contrôler ou influencer l'issue de cette situation ?	Quelles actions précises puis-je entreprendre immédiatement pour gérer cette situation ?



# QUAND LE STRESS EST-IL UNE REACTION SAINNE ?

Le stress, comme réaction physiologique et psychologique, ne signale pas seulement la présence d'un problème. Il mobilise également la nécessité d'y répondre, que ce soit par l'action, la fuite ou le retrait.



**ALERTE SUR LA SANTE PHYSIQUE** : Le stress agit comme un signal d'alarme pour la santé physique, révélant souvent que le corps est soumis à des pressions qui peuvent dépasser ses capacités d'adaptation.

**ALERTE SUR LA SANTE MENTALE** : Le stress reflète des états de détresse émotionnelle ou psychologique. Il indique que les demandes peuvent surpasser les ressources ou la capacité d'un individu à les gérer. Il varie en fonction de l'intensité, de la durée et des stratégies d'adaptation.

**SIGNAL POUR L'ACTION** : Le stress révèle des déséquilibres entre les besoins, désirs ou valeurs d'un individu et sa situation actuelle, signalant des aspects de vie qui nécessitent une attention ou une modification. Cette prise de conscience est le premier pas vers un changement constructif.

**MOTEUR DE CROISSANCE** : Le stress augmente la motivation et fournit l'énergie nécessaire pour atteindre des objectifs importants pour l'individu. La confrontation au stress peut encourager le développement de compétences d'adaptation et de résilience. Les individus apprennent à naviguer à travers l'adversité, à gérer efficacement le stress futur, et à rebondir plus rapidement après les revers. [18]



# MODELE **TRANSTHEORIQUE** DU CHANGEMENT [19]

Adapté de Prochaska & DiClemente, 1982

01

**PRÉCONTEMPLATION** : « Je n'ai pas de problème ! »

Le sujet ne se sent pas concerné. Il n'envisage pas le changement, car il est seulement conscient des bénéfices de son comportement, sans en percevoir les coûts pour lui ou la société.

**STRATÉGIES** :

- Augmenter la prise de conscience des conséquences négatives du comportement actuel,
- des bénéfices potentiels du changement.
- Encourager une réflexion personnelle sur les impacts du comportement.

02

**CONTEMPLATION** : « Il y a un problème, MAIS...! »

Le sujet se sent concerné, mais il attribue la causalité de son problème à un contexte extérieur sur lequel il n'a pas la possibilité d'agir.

**STRATÉGIES** :

- Explorer l'ambivalence entre les coûts et les bénéfices potentiels du changement.
- Encourager l'évaluation des avantages et des inconvénients du changement.

03

**DÉTERMINATION** : « Oui, il faut que ça change ! »

Le sujet se sent prêt à changer. Il planifie le changement et se prépare à l'action.

**STRATÉGIES** :

- Encourager la définition d'objectifs SMART.
- Promouvoir de petits changements comme moyen de préparation pour de plus grands.

04

**ACTION ENGAGÉE** : « J'agis pour changer ! »

Le sujet s'engage dans le changement et teste de nouveaux comportements.

**STRATÉGIES** :

- Offrir un soutien continu et des encouragements.
- Reconnaître et célébrer les progrès, même mineurs.

05

**CONSOLIDATION** : Le sujet intègre le nouveau comportement dans son mode de vie et développe des stratégies pour faire face aux obstacles.

**STRATÉGIES** :

- Renforcer la confiance en sa capacité à maintenir le changement.
- Aider à planifier pour l'avenir et maintenir les changements de mode de vie.



# Références :



- [1] Van Rooij, B., & Fine, A. (2018) *Toxic corporate culture: assessing organizational processes of deviancy*. *Administrative Sciences*, 8(23): 1–38.
- [2] [5] [6] Furnham, A., & Taylor, J. (2004) *The Dark Side of Behaviour at Work*. Palgrave Macmillan.
- [3] Tepper, B.J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- [4] Edmondson, A.C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Edmondson
- [7] Men, L.R. (2014). *Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction*. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- [8] Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition*. Boston: Houghton Mifflin.
- [9] Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- [10] Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). *The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- [11] Selye, H. (1936) *A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents*. *Nature*, 138, 32.
- [12] Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- [13] [14] McEwen, B. S. (1998). *Protective and damaging effects of stress mediators*. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171-179.
- [15] McEwen, B. S., & Stellar, E. (1993). *Stress and the individual: Mechanisms leading to disease*. *Archives of Internal Medicine*, 153(18), 2093-2101.
- [16] Lazarus, R.S. (1991). « Cognition and motivation in emotion », *American Psychologist*, 46(4), p. 352-367.
- [17] Lazarus, R. S. (1993). *From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks*. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- [18] Pitman, R. K., Rasmusson, A. M., Koenen, K. C., Shin, L. M., Orr, S. P., Gilbertson, M. W., ... & Liberzon, I. (2012). *Biological studies of post-traumatic stress disorder*. *Nature Reviews Neuroscience*, 13(11), 769-787.
- [19] Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1982). *Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change*. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*.





Praticien, chercheur, auteur, conférencier.

Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez-moi sur  et n'hésitez pas à m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .

**Nota bene :** Cet article s'articule autour de l'examen minutieux de publications scientifiques et d'ouvrages de référence, constituant ainsi le socle de mes analyses et réflexions. Cependant, malgré mon engagement en faveur de l'exactitude et de la rigueur, il est important de reconnaître qu'il n'est pas à l'abri de potentielles erreurs.