

Christophe Bagot • Laurence Bagot

L'EMPIRE DU **STRESS**

Quand le stress devient
votre employeur



Table des matières

PRÉFACE.....	11
AVANT-PROPOS.....	13
CHAPITRE 1: Comprendre le stress.....	15
Stress et stress professionnel.....	17
D’abord fut l’émergence d’un mot.....	17
Ensuite naquirent des concepts.....	18
Bon stress, mauvais stress : où est la frontière?.....	20
Stress ou non?.....	21
Peut-on prévoir l’intensité de la réaction de stress?.....	22
Ces concepts constituent une véritable « boîte à outils ».....	23
Les voies internes de la réaction de stress.....	23
Une recette de stress positif?.....	25
CHAPITRE 2: L’emprise du stress sur nos vies.....	29
Des émotions qui ne sont pas que négatives.....	31
Conséquences sur le plan psychologique.....	33
La peur et la violence.....	33
L’anxiété et ses multiples expressions.....	34
<i>L’anxiété généralisée</i>	34
<i>La panique</i>	35

<i>La phobie</i>	37
<i>Le trouble obsessionnel-compulsif</i>	38
Quand on « craque »	39
<i>La dépression</i>	39
<i>Le burnout et le syndrome post-traumatique</i>	41
Autres symptômes	42
<i>L'insomnie</i>	42
<i>La fatigue</i>	43
<i>Les difficultés de concentration</i>	43
<i>Les pertes de mémoire</i>	43
Conséquences sur le plan physique	44
Quand on a le « cœur qui bat la chamade »	44
Quand on a une « boule au ventre »	45
<i>La digestion</i>	45
<i>Poids et diabète</i>	46
Quand on en a « plein le dos »	46
Stress et sexualité	47
<i>Libido et fertilité</i>	47
<i>Grossesse</i>	48
Stress et cancer	48
Stress et immunité	48
Autres effets sur la santé	49
Conséquences sur le plan comportemental	50
Quand on devient « accro »	50
Quand on veut en finir	52
Le stress, le salarié et l'entreprise	52
<i>Si vous êtes stressé</i>	52
<i>Les mesures antistress</i>	54
Le stress et la société	55
 CHAPITRE 3 : Les sources et les modérateurs du stress	 59
Bien tenir son rôle!	60
Les principaux stressés dus au rôle	67
Des rôles ambigus	67
Plusieurs rôles en conflit	68

Des rôles surchargés.....	70
Des rôles qui mutent	72
Travailler dans l'urgence !	73
De longues journées	78
Travailler la nuit.....	80
Être un homme, être une femme, être un couple et travailler	82
L'homme face au mythe du guerrier invulnérable	82
<i>Le guerrier au travail</i>	84
<i>Quand le guerrier fait face à la défaite</i>	85
La femme au travail : mission impossible?	88
<i>La femme moderne au travail</i>	88
<i>Quand la femme moderne peine à garder l'équilibre</i>	89
Arithmétique du couple : $1 + 1 = 3$!.....	92
Garder une vie en dehors du travail	95
La technologie à la conquête de nos vies !.....	96
Les relations interpersonnelles.....	101
Besoin de justice et de reconnaissance.....	101
<i>Justice et reconnaissance.....</i>	103
<i>La justice en conflit</i>	105
La violence au travail	107
<i>La discrimination</i>	107
<i>Le harcèlement</i>	107
<i>L'agression.....</i>	108
<i>Les conséquences de la violence.....</i>	110
Danger pour l'emploi !.....	112
Le chômage	112
Le sous-emploi	115
Le sentiment d'insécurité.....	117
Sa place au travail !.....	119
Modérer le stress.....	122
Modérateurs dans l'entreprise	123
<i>Si je contrôle plus, est-ce que je stresse moins ?</i>	123
<i>Si je suis mieux soutenu, je stresse moins !.....</i>	124
<i>Si je me sens reconnu, je stresse moins !</i>	125

Modérateurs de la personnalité.....	125
<i>La résilience ou l'art de rebondir et de moins stresser!</i>	125
<i>Quand j'ai l'impression de pouvoir agir sur ma vie:</i>	
<i>le « locus interne »</i>	126
<i>Quand mes émotions me rendent plus intelligent...</i>	
<i>et moins stressé!</i>	127
L'émetteur et le récepteur du stress : la personnalité!	127
Des points de vue qui diffèrent.....	127
Le leader idéal	128
Le leader antistress	129
<i>Le leader « transformationnel »</i>	129
<i>Le leader « charismatique »</i>	129
<i>Le leader stressant</i>	130
Le point de vue de la recherche issue du monde de la santé.....	131
<i>Une personnalité paranoïaque: Sylvie la méfiante.</i>	131
<i>Une personnalité histrionique: Claude le brillant.</i>	134
<i>Une personnalité narcissique: Ursula l'unique.</i>	135
<i>Une personnalité passive-agressive: Sylvie la résistante.</i>	137
<i>Une personnalité obsessionnelle-compulsive:</i>	
<i>Denis le méticuleux</i>	138
<i>La personnalité antisociale</i>	141
<i>Des personnalités évitantes: Édith et Rose les inadéquates.</i>	141
<i>Une personnalité dépendante: Yvan l'attachant.</i>	143
<i>Des personnalités de type A: des compétitifs au cœur fragile.</i> ..	145
Le travail, lieu de rassemblement des différentes personnalités	145

CHAPITRE 4: L'avenir du stress **149**

Reconnaître l'impact du stress sur soi	152
1 ^{re} étape: Suis-je stressé?	153
2 ^e étape: Suis-je en <i>burnout</i> ?	154
3 ^e étape: Ai-je besoin d'un psy?	155
4 ^e étape: Je vais faire un bilan chez mon médecin.....	156
5 ^e étape: Je fais l'inventaire de mes stressseurs.....	157
6 ^e étape: Je crée mon auto-observatoire du stress.....	159

Reconnaître les effets du stress autour de soi	160
Comment reconnaître des signes de stress chez vos collègues ou vos collaborateurs?	160
Comment aider?	161
Quelques bonnes idées pour diminuer l'impact de son stress	162
Commencer par un petit exercice	162
Pourquoi pas le sport?	163
Je me relaxe, je médite et... plus encore	164
Je vais voir un psy	165
Je me fais coacher	167
Traitons l'entreprise!	168
Rêvons: pourquoi ne pas traiter les pays?	172
CONCLUSION	175
ANNEXE: Les 30 critères pour reconnaître un manipulateur	177
RÉFÉRENCES	179

Avant-propos

Cet ouvrage se veut un exercice de regards croisés et de convergences.

On y retrouve aussi bien des notions médicales, des considérations économiques et sociales que des conseils pour la gestion des équipes, entremêlés de références historiques et littéraires, avec l'ambition affichée de ne pas respecter les frontières.

Médecin-psychiatre et psychothérapeute, avec un passé de salarié en entreprise, j'ai appelé à la rescousse Laurence, qui se consacre désormais au coaching après une formation commerciale et une carrière de directrice commerciale dans les télécommunications.

L'exercice a consisté à éplucher des données de recherche, à les interpréter avec des prismes différents issus de nos expériences professionnelles et personnelles, puis à les restituer en les rendant accessibles au plus grand nombre.

Si ce texte permet au lecteur de comprendre un peu mieux le phénomène du stress, ses enjeux et ses répercussions, s'il permet de le rendre plus actif et de l'amener à ne pas accepter le caractère inéluctable de la souffrance au travail, alors nous aurons gagné notre pari.

YALTA, août 2011

Chapitre 1

COMPRENDRE LE STRESS

Si le mot « stress » a des racines anciennes, le concept s'est construit dans l'esprit d'un chercheur canadien il y a moins d'un siècle. Nos ancêtres en étaient-ils vraiment exempts ?

Lors d'une brillante réception, un cuisinier apprend que les fruits de mer prévus au repas ne seront pas livrés : l'événement dont il est l'organisateur sera un échec et il se suicide brutalement à l'arme blanche. L'homme est célèbre et la nouvelle pourrait faire la une d'un journal télévisé... mais nous sommes le 24 avril 1671 à Chantilly. La victime s'appelle François Vatel. La fête est financée par le Grand Condé pour retrouver les bonnes grâces de son roi. Cette mort frappe les esprits pour longtemps : les intellectuels du siècle s'en font l'écho, deux siècles plus tard Alexandre Dumas en parlera encore et Gérard Depardieu fera revivre Vatel dans un film sorti en l'an 2000.

Le phénomène est donc bien plus ancien que l'époque d'apparition du concept. Tout au plus peut-on supposer que nos ancêtres étaient plus obsédés par la recherche des moyens de base pour

assurer leur subsistance à une époque où ils dépendaient essentiellement des aléas de la nature, où les conditions sociales étaient relativement stables et le progrès technologique bien plus lent à apparaître, sans oublier l'omniprésence de la mort rendant urgente la nécessité d'assurer leur salut et qui devait reléguer les autres préoccupations au second plan.

Trois siècles se sont écoulés depuis la mort du cuisinier et les esprits sont toujours frappés par ce phénomène qu'on appelle maintenant le « stress » : il serait la cause de grandes souffrances, de maladies qui affectent le corps et l'esprit, et de décès dont la liste devient si longue qu'on ne retient ni les noms ni les visages.

Le mot s'est à ce point banalisé qu'il est désormais sur toutes les lèvres, avec des connotations positives ou négatives : « bon stress », « gestion par le stress », « arrête de stresser, ça ira ! ». Rien que sur Google, la recherche du mot « stress » rapporte plus de 500 millions de références, aidées en cela par son utilisation en différentes langues.

Qu'est-ce que le stress ? Quels sont les concepts qui sous-tendent ce phénomène ? Quels sont les mécanismes qu'il enclenche dans notre organisme ? Ce sont les questions auxquelles nous répondrons dans cette première partie, comme la recherche d'autant d'instruments indispensables pour évaluer son emprise dans nos vies et nos sociétés, sujet du chapitre qui suivra. Nous partirons ensuite à la recherche des sources du stress. En fin d'ouvrage, vous pourrez évaluer dans quelle mesure vous êtes stressé ou en épuisement professionnel (*burnout*), puis envisager des solutions pour vous protéger. S'il nous semble important de donner certaines définitions et de présenter les modèles théoriques fondamentaux, de nombreux exemples tirés de la vie quotidienne font de cet ouvrage un instrument d'usage facile pour tous.

Stress et stress professionnel

Une jeune chanteuse se prépare pour sa première représentation dans l'opéra d'une ville italienne. Ses parents sont là, ils l'embrassent et lui chuchotent à l'oreille : « Montre-leur que tu es la soprano du siècle ! » Elle entre en scène et se sent envahie par une peur irréprouvable. Son cœur bat, ses mains sont moites et tremblent, sa gorge se serre, sa vue se brouille, elle pense qu'elle va défaillir. Elle n'y arrivera pas. Elle n'a qu'une idée : partir. Elle regagne les coulisses et s'écroule.

Le « stress » est un état ou une sensation qui survient lorsque nous percevons qu'est exigé plus que ce que nous sommes capables de mobiliser sur le plan des capacités ou des ressources personnelles ou sociales¹. Dès son arrivée sur scène, cette soprano perçoit des signaux qui la persuadent qu'elle ne peut réussir ; elle perd tous ses moyens et elle fuit.

Le « stress lié au travail » a été défini par l'Organisation mondiale de la santé comme l'ensemble des réactions que peuvent présenter des employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et leurs capacités, et qui remettent en cause leur aptitude à y faire face². Cette définition s'apparente donc étroitement à la définition générale : le stress survient lorsque les exigences et les pressions de notre vie professionnelle semblent plus importantes que nos capacités ou nos ressources pour y remédier. Le travail est cependant une contrainte particulièrement pesante dans un contexte de crise économique chronique, avec une peur de licenciement égale aux difficultés de retrouver un autre emploi...

D'abord fut l'émergence d'un mot...

Le mot « stress » nous vient de l'anglais par le vieux français, et remonte ensuite au verbe latin *stringere*, dont la signification principale est « étreindre, serrer, resserrer ». Dans les temps anciens, ce mot était utilisé avec les sens de « refréner, contenir » ou encore « pincer,

serrer le cœur», mais aussi avec une signification plus guerrière dans *stricta manu*, soit «à main nue, toute prête au combat»³. L'histoire des mots est si mystérieuse que ces nuances se retrouvent dans l'utilisation ou les conséquences du «stress» vingt siècles plus tard.

Ensuite naquirent des concepts...

L'usage moderne du mot «stress» en médecine et son utilisation au quotidien sont récents. On peut les attribuer au travail de Hans Selye, scientifique cosmopolite: Canadien d'origine hongroise, il avait fait ses études à Prague.

En 1936, ce chercheur décrit la réaction de stress chez des animaux de laboratoire⁴. Il injecte à des rats des substances variées et constate que, peu importe la diversité des liquides utilisés, les conséquences sont similaires: les rats présentent les mêmes atteintes physiques et les mêmes symptômes!

Les recherches de Selye produisirent des concepts remarquables: le «syndrome général d'adaptation» et la dichotomie *eustress-dystress*^{4,5,6}.

Le syndrome général d'adaptation est la réaction qui fait suite à n'importe quel type de stimulus désagréable chez l'humain, mais aussi chez l'animal. Il permet d'expliquer le mécanisme d'enclenchement du stress. Il comporte trois stades.

1^{er} stade: l'alarme, la réaction de combat ou de fuite à court terme

La réaction «combat ou fuite» est bien connue chez les animaux. Chez nos congénères, elle peut être aussi évidente que chez cette jeune chanteuse qui fuit la scène. Souvent elle prend des formes subtiles et difficiles à repérer. Le «combat» s'exprime dans l'agressivité verbale ou physique si fréquente en ville. La «fuite» se remarque autant dans les réactions d'évitement des autres que chez les personnes utilisant des substances illicites, les alcooliques, les obsédés des salles de sport, aussi dans les comportements boulimiques, les crises d'achats pathologiques, les heures passées dans un état quasi hypnotique devant un écran d'ordinateur ou de télévision.

La consommation d'alcool, la monopolisation du temps libre pour obtenir un corps parfait, le détournement épuisant de son énergie pour contrôler son alimentation, l'achat irraisonné de vêtements ou de gadgets au risque de découverts bancaires, la fascination des écrans paralysant le corps et l'esprit... voilà quelques manières sournoises d'échapper à son quotidien et à sa réalité, de poser un voile sur les problèmes de l'instant.

Quand, au travail, vous vous persuadez d'accepter une situation qui vous semble injuste et omettez d'en parler à votre supérieur hiérarchique, cet évitement résigné est une réaction de fuite.

En fait, cette stratégie de combat et de fuite chez l'humain n'est pas seulement à « court terme », puisqu'elle déborde sur la deuxième phase : la résistance.

2^e stade : la résistance ; la cause de stress se maintenant, notre organisme s'adapte et résiste

Selon le médecin et philosophe français Henri Laborit, les conséquences du stress deviennent néfastes pour l'organisme quand la réaction de fuite ou de combat est inhibée⁷. C'est le cas bien souvent, car elle est inacceptable dans la plupart des situations sociales modernes. Cette inhibition de l'action serait la cause des suites pathologiques de la réponse de stress.

Comment s'adapter de façon socialement acceptable ? Imaginons que vous avez beaucoup travaillé l'an dernier et que vous estimez qu'une augmentation de salaire vous est due. À votre grande surprise, votre patron refuse ! Que faites-vous ?

- Vous rédigez votre CV, l'envoyez à la concurrence et soulagés ainsi votre frustration dans l'action.
- Vous essayez de contenir la déception et la colère, de contrôler les conséquences émotionnelles de la frustration.

Ces stratégies d'adaptation (en anglais, *coping strategies*), d'ordre comportemental ou psychologique, permettent de maîtriser, mieux tolérer, réduire ou minimiser les conséquences de l'événement

stressant. Ce sont les deux stratégies décrites par les psychologues Susan Folkman et Richard Lazarus, soit la « résolution du problème » et la « gestion émotionnelle »⁸.

Si la phase de résistance se prolonge, l'organisme consomme progressivement ses ressources et s'épuise.

3^e stade : l'épuisement, conséquence de la persistance du stress

Ce troisième stade signe la « décompensation » de l'organisme qui n'a plus de ressources disponibles pour se défendre contre l'événement stressant. Il ne peut plus « compenser » pour maintenir un fonctionnement normal. S'ensuivent des atteintes physiques (ulcères, problèmes cardiovasculaires, etc.) et, sur le plan psychologique, un état dépressif.

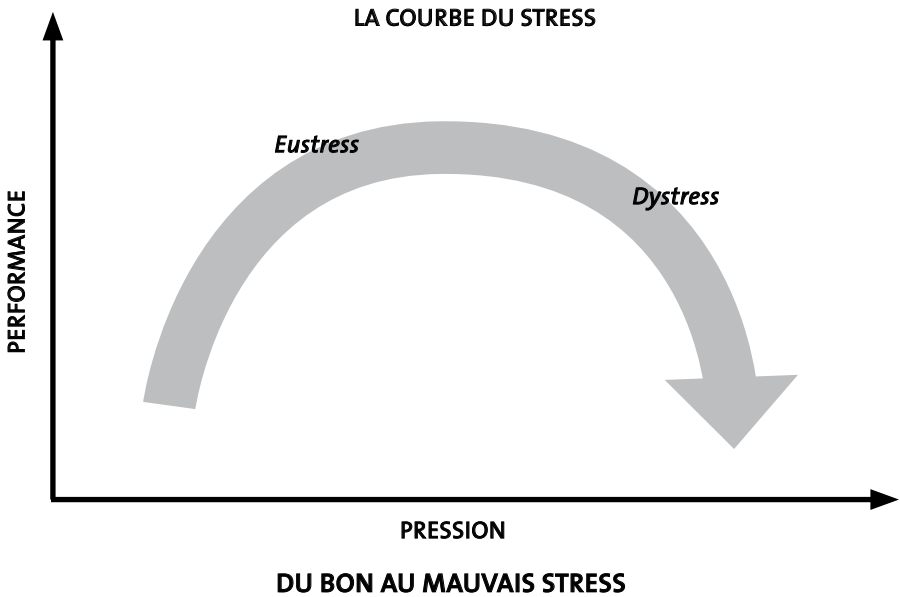
Ces trois phases (alarme, résistance et épuisement) décrivent la réaction universelle de stress: le concept de syndrome général d'adaptation est donc un outil fondamental. Voyons maintenant quels sont les autres outils à notre disposition pour répondre aux questions suivantes.

Bon stress, mauvais stress : où est la frontière ?

Le bon et le mauvais stress sont deux réactions qui s'opposent tout en cohabitant de façon séquentielle.

Vous répondez à un défi, comme un sportif sous pression avant une compétition, un artiste ressentant le trac avant un concert ou un homme d'affaires avant de prendre la parole en public. Vous savez cependant au fond de vous que tout ira bien: c'est le « bon stress » ou *eustress*. En naîtra la performance: vous atteindrez vos objectifs et affronterez vos défis.

En revanche, si vous bloquez, comme cette jeune chanteuse, vos performances seront handicapées: c'est le « mauvais stress » ou *dystress*. Ce livre porte sur cette seconde réaction.



Stress ou non ?

Qu'est-ce qui fait pencher la balance du côté du mauvais stress ?
Peut-on l'éviter ?

Pour répondre, nous pouvons faire appel au concept d'«évaluation cognitive du stress» proposé par Lazarus dans les années 1960⁹. Quand la jeune chanteuse entre en scène, elle fait de façon quasi instantanée une évaluation en deux phases ou questions :

1^{re} question : « La situation est-elle stressante ? »

2^e question : « Ai-je les ressources pour y faire face ? »

Les réponses dépendent de ses expériences et de ses cognitions quant à ses capacités à affronter le facteur de stress. Les «cognitions» (d'où vient l'adjectif «cognitif») font référence à un ensemble de croyances conscientes et inconscientes qu'elle entretient sur

elle-même. Celui-ci trouve ses sources dans ce qu'elle a vécu depuis son enfance, ce qu'elle a pu entendre et croire, ce qu'elle a retenu de son éducation.

Le processus d'évaluation cognitive à la base de la réaction de stress est très rapide et demeure en grande partie inconscient. Dans des circonstances où le stress est vécu comme un défi, en situation de « bon stress », des émotions positives émergent. Quand les réponses aux deux questions sont défavorables, alors viennent les émotions négatives : anxiété si le stress est perçu comme une menace, ou colère et tristesse si on anticipe une perte.

Ce modèle d'« évaluation cognitive » est bien utile pour trouver des moyens de lutte contre le stress. Comment pourrais-je répondre à mon avantage à ces deux questions ? Voici quelques pistes que nous explorerons en fin d'ouvrage : si je suis mieux formé, si la communication autour de moi est plus efficace, si je bénéficie de séances de coaching ou même d'un soutien psychologique.

À ce propos, les thérapies cognitives ont mis au point des approches pour remettre en cause ces idées négatives et bloquantes qu'on peut entretenir sur soi, pour faire taire ces petites voix qui nous disent : « Tu n'y arriveras pas ! » ou « Tu es ridicule ! » Ce fut la voie choisie par la jeune chanteuse après son échec en Italie.

Peut-on prévoir l'intensité de la réaction de stress ?

Les serveurs de restaurant célibataires, habitant la ville et loin de leurs amis et leur famille sont plus stressés que les agriculteurs et les hôtes d'accueil. Qu'est-ce qui nous permet de l'affirmer ? Selon le psychologue Robert Karasek, trois facteurs influencent la force de la réponse de stress : la charge psychologique (degré d'exigence), le niveau d'autonomie (contrôle) et la présence de soutien social¹⁰.

Un degré élevé d'exigence, un manque d'autonomie (ou de contrôle sur son travail) et un défaut de soutien social sont de bons indices pour anticiper un haut niveau de stress. Ces trois facteurs peuvent toutefois se compenser l'un l'autre : un degré élevé de

contrôle et de soutien social est capable d'atténuer les conséquences d'un degré élevé d'exigence.

Voici quelques exemples de postes appelant différents degrés d'exigence et de contrôle :

EXIGENCE	CONTRÔLE	POSTE
Haute	Bas	Serveurs de restaurant, chauffeurs de taxi
Basse	Haut	Certains professeurs d'université, notaires
Haute	Haut	Entrepreneurs, agriculteurs
Basse	Bas	Postes dans le domaine de la surveillance, hôtesse d'accueil

Ces concepts constituent une véritable « boîte à outils »

Toutes ces notions – syndrome d'adaptation générale, *eustress-dystress*, évaluation cognitive et stratégies d'adaptation, inhibition de la réaction de stress et modèle de Karasek – sont autant de points de repère pour comprendre, analyser et explorer les moyens de gérer le stress et ses conséquences. Garder à l'esprit ces modèles et ce qu'ils impliquent est un premier pas vers une meilleure gestion du stress au travail.

Les voies internes de la réaction de stress

Un « stressueur » est une cause potentielle de stress, soit une condition ou un événement susceptible de provoquer une réaction de stress¹¹.

Le stressueur entraîne une réaction d'alarme qui pousse une zone de la base du cerveau (l'hypothalamus) à induire la production d'hormones au niveau de glandes situées au-dessus des reins (les glandes surrénales). Ces hormones sont une première « voie » ouvrant la possibilité d'une réaction de stress.



Vous l'acceptez d'emblée comme un mal nécessaire des temps modernes. Peut-être lui prêtez-vous même la vertu de stimuler le rendement ! Pourtant, le stress professionnel exerce une pression constante et réelle sur la quasi-totalité des employés et des entreprises. Ce livre enrichi d'exemples reflétant la réalité quotidienne vous permettra de porter un regard lucide et multiple sur le phénomène du stress au travail. Vous y trouverez les repères pour en identifier les sources, des instruments pour en mesurer l'intensité, et des clés pour en reconnaître les effets néfastes sur votre santé et votre environnement. Renfermant des conseils ciblés pour composer avec les personnalités stressantes, remédier aux conflits et ainsi favoriser l'épanouissement du salarié comme de l'entreprise, cet ouvrage constitue un outil indispensable pour transformer votre expérience au travail. En dépouillant le stress professionnel de son mystère, vous irez puiser en vous la force d'y résister !



© Corinne Veglio

Le Dr Christophe Bagot, psychiatre et psychothérapeute, est spécialiste du stress au travail. Vivement intéressé par l'anxiété de performance et les troubles anxieux et dépressifs, il a mené des recherches sur le système nerveux central avant de parfaire en Europe et en Amérique du Nord sa formation sur les thérapies applicables au monde de l'entreprise.



© Marie-Frédérique Béraud-Casman

De directrice commerciale chevronnée, Laurence Bagot s'est reconvertie en coach en entreprise spécialisée dans l'accompagnement de dirigeants. Son approche met de l'avant l'importance des facteurs humains et éthiques dans la réussite professionnelle, en particulier une bonne gestion du stress et la capacité d'anticiper le changement.

