

Gagner en sérénité

– Cahier pédagogique –



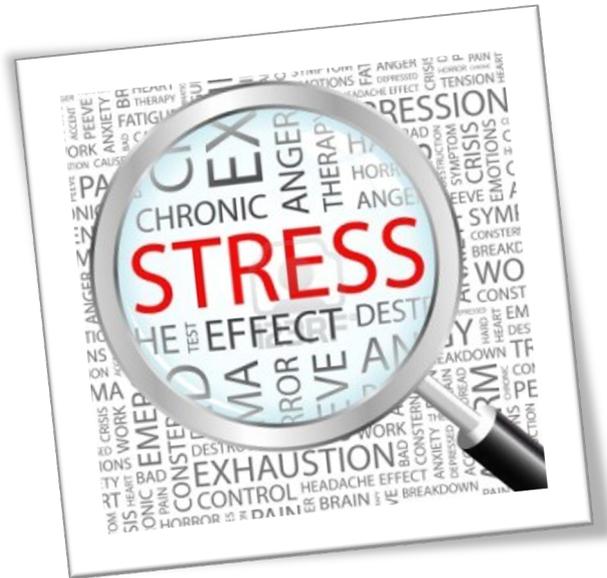
FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL
PARIS – NANTES- PERIGUEUX– MARSEILLE

Sommaire

Chapitre 1	
Connaître le stress, l'utilité du stress	3
Chapitre 2	
Le fonctionnement sous stress dans les situations de tensions	9
Chapitre 3	
Le stress au travail : s'investir sans craquer, garder la maîtrise de son temps	12
Chapitre 4	
Savoir se ressourcer	20
Chapitre 5	
Techniques anti-stress : gérer le stress	22

Chapitre 1

Comprendre le fonctionnement et gérer le stress



Définition du stress

Pour le père du stress, Hans SELYE, sans stress, il n'y a pas de vie. Il a en effet défini le stress, appelé également « syndrome général d'adaptation », comme l'ensemble des réactions de l'organisme face à toute demande qui lui est faite. C'est le mécanisme d'adaptation au changement.

Le mot stress est d'origine anglaise et signifie affliction. Il définit une réaction d'adaptation de l'organisme à des agents agresseurs physiques ou psychiques, les stresseurs. Ce terme est généralement utilisé pour parler de tensions, de pression, de surmenage.

Au niveau psychologique, le stress se traduit par un état émotionnel pénible qui peut, parfois, être assimilé à une forme d'angoisse.

Le stress n'est pas une maladie.

Le stress est une réaction subjective à un "agent stresseur". Ce qui stresse une personne peut ne pas en stresser une autre. Par ailleurs, ce qui stresse une personne à un moment donné peut ne pas la stresser à un autre moment.

Notre réaction dépend essentiellement de deux choses :

- la valeur affective de l'agent stresseur pour le sujet ;
- son état psychologique au moment où intervient l'évènement stressant.

Plusieurs facteurs sont recensés, parmi lesquels, on peut noter :

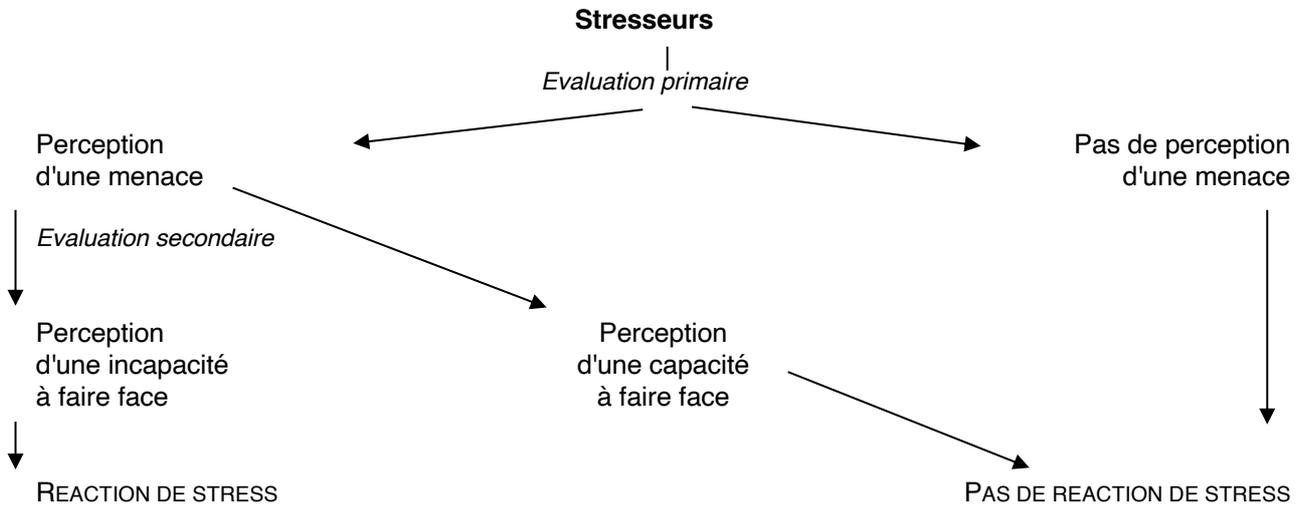
1. La perte, la mort, le divorce, la séparation, le départ des enfants.
Les pertes de tout ce qui nous est cher ou familial.
2. Les conflits de valeurs, les contradictions ou les incohérences dans les buts poursuivis sont sources de stress.
3. Les relations difficiles et tendues avec les autres. Tous les problèmes de communication, d'incompréhension sont sources de stress.
4. La solitude et l'absence de relation. Ne plus avoir accès aux autres, à un milieu, à un groupe. Souvent, la personne souffre moins de relations négatives que de l'absence totale de relation.
5. Les contrariétés quotidiennes : manque d'argent, embouteillages, pas de place de parking, retards, petits échecs professionnels, réunions ennuyeuses, légères humiliations... La dose est faible, mais la répétition peut être tout à fait contraignante et lourde à porter.
6. La vitesse et le rythme de vie accéléré. Cette obsession du temps est le fléau des temps modernes et en particulier des grandes villes.
7. L'environnement extérieur. Le bruit apparaît souvent comme la source principale de stress avec le froid, le chaud, la laideur, le béton.
8. Problèmes d'argent.
9. Un environnement pauvre sans activité
10. Un environnement riche, trop riche en mise en place de changement...



La double évaluation

Le mécanisme de la "double évaluation" postule que face à un stresser, une personne procède très rapidement (et souvent de façon subconsciente) à l'évaluation de la gravité du stresser, puis à celle de ses capacités à y faire face.

Du résultat de cette double évaluation va dépendre l'apparition ou non de manifestations de stress.



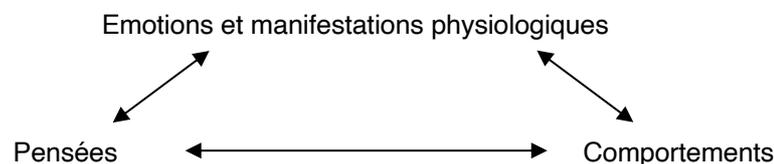
Ce modèle transactionnel permet d'ailleurs une définition plus précise et adaptée du stress : le stress survient lorsque les capacités d'adaptation du sujet sont débordées et qu'il ne peut plus faire face à la situation de manière adéquate.

Que faire face au stress ?

Il existe deux grandes façons de gérer le stress :

- 1- en diminuant les sources de stress, les stresser
- 2- et en contrôlant sa réaction de stress.

Toute réaction de stress s'effectue au travers de trois dimensions distinctes (physiologiques et émotionnelles, comportementales, psychologiques) et qui sont elles-mêmes en interaction constante : plus la réaction émotionnelle et physiologique sera forte, plus elle va induire des comportements en réaction au stresser. Et plus les pensées stressantes seront fortes, plus elles alimenteront les réactions émotionnelles et physiologiques. Et ainsi de suite, selon le schéma représenté ici :



La gestion du stress va s'effectuer au travers de ces trois dimensions :

- Contrôle de la réaction physiologique et émotionnelle : comment ne pas réagir à chaque stresser par une tension et des émotions violentes ?
- Contrôle de la réaction comportementale : comment ne pas réagir à chaque stresser par des comportements inadéquats ou excessifs ?
- Contrôle de la réaction psychologique : comment ne pas réagir à chaque stresser par des pensées négatives ou irréalistes ?

Les signaux d'alarme

- ⊗ **Existentiel, créatif :**
 - Sentiment d'inutilité et de futilité de l'existence, désespoir, perte du sens de la vie,...
- ⊗ **Mental :**
 - Trous de mémoire, oublis, baisse de concentration et de créativité, raisonnements négatifs et subjectifs,...
- ⊗ **Social :**
 - Lassitude des contacts, retrait, sentiments de solitude, perte de confiance, manque d'intérêts, phobies sociales (peurs, angoisses – en public et en société), trac ou anxiété de performance,...
- ⊗ **Emotionnel :**
 - Hypersensibilité, susceptibilité, anxiété, angoisse, tension, irritabilité, peurs irraisonnés, dépression réactionnelle dite "nerveuse", troubles obsessionnels, boulimie, anorexie, crise de panique,...
- ⊗ **Physique :**
 - Fatigue, maux de dos, sommeil perturbé, alimentation perturbée, pression artérielle élevée, eczéma, herpès, ulcère, gastrite, colite, diarrhée, migraine, céphalées, sueurs, angines, pathologie infectieuse, spasmophilie, douleurs articulaires, tensions musculaires, problèmes dentaires, vieillissement précoce, incidents cardiaques, troubles gynécologiques, troubles cutanés, cancers,...



Avant même d'en arriver à des symptômes aussi désagréables, il est utile de prendre conscience de ses "plus petits signaux personnels" de stress.

Prêtez plus particulièrement attention à :

- vos tensions musculaires (dos, mâchoires, mains, jambes, diaphragme,...)
- votre respiration (rythme, amplitude, blocage,...).

Les causes du stress

Plusieurs facteurs sont recensés, parmi lesquels, on peut noter:

1. La perte, la mort, le divorce, la séparation, le départ des enfants.
Les pertes de tout ce qui nous est cher ou familial.
2. Les conflits de valeurs, les contradictions ou les incohérences dans les buts poursuivis sont sources de stress.
3. Les relations difficiles et tendues avec les autres. Tous les problèmes de communication, d'incompréhension sont sources de stress.
4. La solitude et l'absence de relation. Ne plus avoir accès aux autres, à un milieu, à un groupe. Souvent, la personne souffre moins de relations négatives que de l'absence totale de relation.
5. Les contrariétés quotidiennes : manque d'argent, embouteillages, pas de place de parking, retards, petits échecs professionnels, réunions ennuyeuses, légères humiliations ... La dose est faible, mais la répétition peut être tout à fait contraignante et lourde à porter.
6. La vitesse et le rythme de vie accéléré. Cette obsession du temps est le fléau des temps modernes et en particulier des grandes villes.
7. L'environnement extérieur. Le bruit apparaît souvent comme la source principale de stress avec le froid, le chaud, la laideur, le béton.
8. Problèmes d'argent.
9. Un environnement pauvre sans activité
10. Un environnement riche, trop riche en mise en place de changement.

Les conséquences du stress

Soumis à des stressseurs, nous allons tenter de nous adapter.

Mais, si cette exposition est trop prolongée, répétée ou intense, nous allons manifester des signes d'intolérance ou de souffrance.

Ces manifestations démontrent l'échec de nos tentatives d'adaptation.

1- Réactions psychologiques et comportementales :

- Irritabilité, on se sent vite agressé.
- Isolement.
- Sentiment d'urgence.
- Perte de confiance en soi.
- Baisse de motivation.
- Diminution des capacités mentales (mémoire, créativité, concentration...).
- Augmentation du nombre d'erreurs.
- Pensée irrationnelle.
- etc.

2- Réactions Physiologiques :

La réaction au stress repose en grande partie sur des bases biologiques. Toute la chimie est parfaitement au point, mais trop sollicitée, elle dépasse ses objectifs et aboutit à des maladies liées au stress :

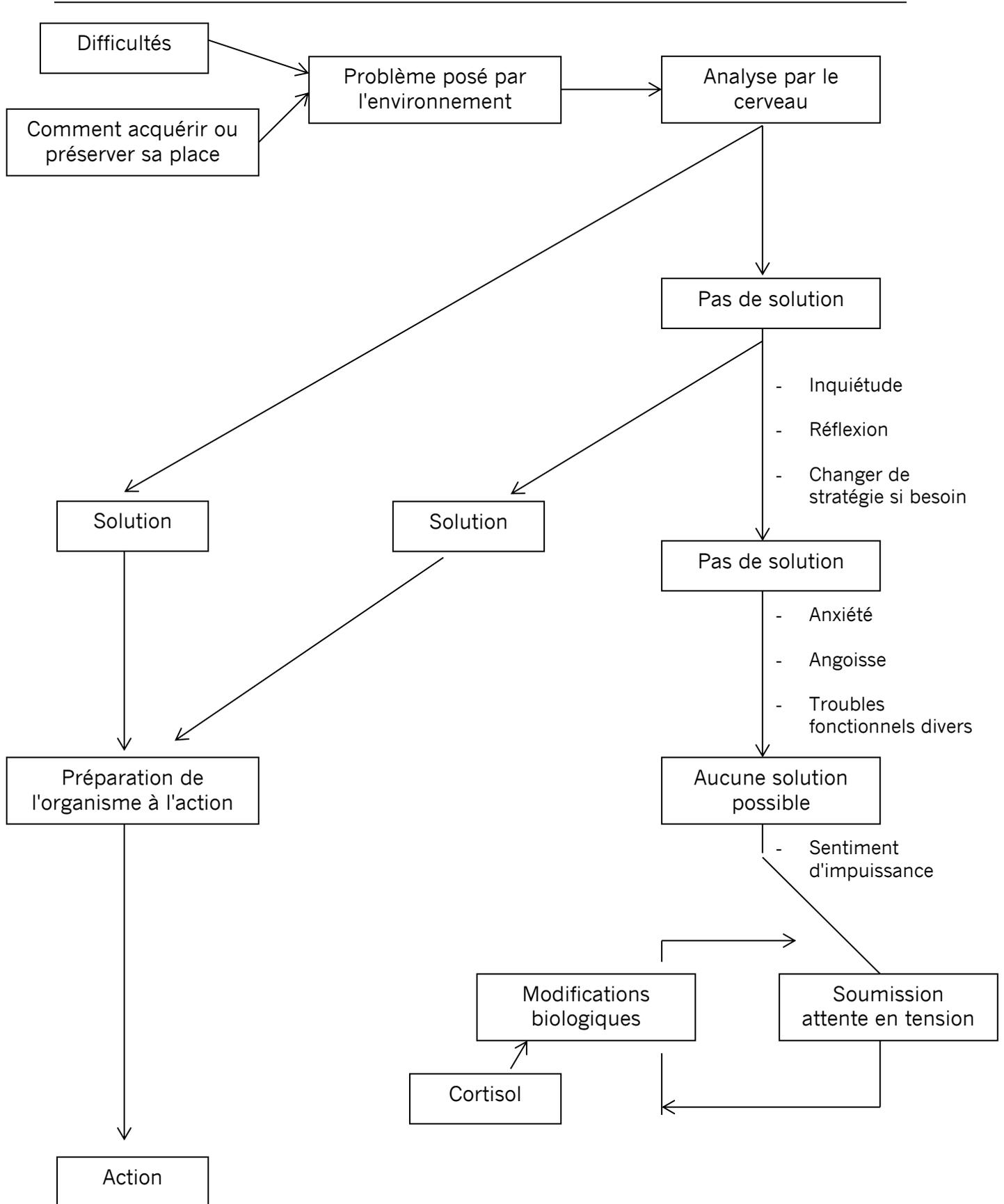
- Fatigue.
- Troubles du sommeil.
- Tensions musculaires.
- Palpitations.
- Spasmes digestifs divers.
- Sensation d'oppression thoracique.
- Sentiment d'urgence.
- Recherche de compensation (alcool, tabac...).
- etc.

Chapitre 2

Le fonctionnement sous stress dans les situations de tensions



Le circuit du stress



Facteur de bonne santé

Maladies de l'inhibition

Les profils face aux stress : développer le sentiment de contrôle et stress

S'il est admis que le contrôle de la situation réduit le stress, il se trouve que c'est davantage le **sentiment de contrôle** qui **est le facteur essentiel de la réduction du stress**.

Selon Robert Karasek¹ le niveau de stress professionnel peut être évalué à partir à la fois de la contrainte professionnelle et de la possibilité de contrôle de l'individu. Ainsi, plus la charge de travail (ou la pression professionnelle) est forte et le contrôle (ou la marge de manœuvre) est faible, plus le salarié est stressé.

Ainsi, il a dressé une typologie d'activités professionnelles, comme suit :

- travail très contraignant (charge de travail importante et faible marge de manœuvre) : serveurs de restaurants, standardistes, ouvriers à la chaîne...
- travail peu contraignant (charge de travail faible et large marge de manœuvre) : chercheurs...
- travail actif (charge de travail et marge de manœuvre importantes) : médecins, dirigeants d'entreprise, agriculteurs...
- travail passif (charge de travail et marge de manœuvre faibles) : gardiens de nuit, personnels de surveillance...

On peut en déduire que le stress n'augmente pas forcément ni avec la fonction hiérarchique, ni avec le niveau de compétence.

En revanche, il se trouve que ceux qui ont investi le plus émotionnellement dans l'entreprise éprouvent les plus grandes difficultés au changement et peuvent ainsi être davantage confronté au stress.

En psychologie, on distingue deux catégories d'individus selon leur rapport avec le contrôle :

- **les externalistes**, qui s'en remettent au destin extérieur pour expliquer les événements.
- **les internalistes**, qui pensent que ce qui arrive est la conséquence de leurs actes.

D'après diverses études, les internalistes sont moins sensibles au stress que les externalistes, du fait de leur système de pensée et de ressources leur permettant de contrôler les événements.

¹ Robert Karasek, « Occupational distribution of psychological demands and decision latitude », *International Journal of Health Services*, 1989.

Chapitre 3

LE STRESS AU TRAVAIL



S'investir sans craquer

Burnout : Etes-vous à risque ?

Paradoxalement, les personnes les plus valorisées dans une structure sont aussi les plus susceptibles de "craquer" un jour. Sont ainsi particulièrement à risque les "hauts potentiels" : les auteurs de *Learning from Burnout* ont montré que 20 % d'entre eux montrent des signes d'épuisement avéré ! De même, les plus motivés, les plus impliqués, ceux qui ne ménagent pas leurs efforts, bref, les plus précieux pour la structure, sont les plus sujets à une baisse soudaine de performance et de motivation. Etre vigilant, à la fois pour soi et pour les autres, est donc une mission essentielle du manager.

Une check-list à passer en revue régulièrement

Le phénomène de burnout survient lorsque certains types de personnalités sont confrontés à un environnement durablement exigeant. Il est essentiel d'en guetter les signes avant-coureurs pour éviter une dérive difficile à rattraper.

<u>Un contexte propice</u>	<u>Une personnalité à risque</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Votre environnement professionnel a-t-il une culture compétitive ? Valorise-t-il les "gagnants" et les "bourreaux de travail" ? Les standards de performance sont-ils élevés ? ● L'échec est-il vécu comme un aveu de faiblesse? Les cadres dirigeants se font-ils un point d'honneur à se montrer toujours au sommet de leur forme ? ● La charge de travail est-elle chroniquement lourde ? Les urgences succèdent-elles aux urgences ? ● Le travail est-il omniprésent ? Parle-t-on "boulot" pendant les pauses ? Echange-t-on des mails le week-end ? Les horaires sont-ils lourds ? ● Certaines personnes portent-elles plus que les autres la performance du service (en travaillant plus, en étant plus disponibles, en jouant les "pompiers") ? ● Ceux qui souhaitent relever des défis peuvent-ils facilement prendre en charge des projets même en dehors de leur strict domaine de responsabilité ? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Êtes-vous très investi dans votre travail ? Est-il important pour vous de réussir ? Avez-vous à cœur le succès de votre structure ? ● Trouvez-vous naturel de donner un coup de collier lorsque la situation le nécessite ? Ces situations se reproduisent-elles régulièrement ? ● Trouvez-vous difficile de refuser une mission lorsque vous savez qu'elle est importante et que personne d'autre n'est disponible pour la prendre en charge ? Est-il important pour vous d'être reconnu ? Ressentez-vous de la fierté à avoir relevé un défi ? ● Êtes-vous perfectionniste ? Trouvez-vous toujours de l'énergie pour peaufiner un dossier imparfait ? Vous fixez-vous des standards de performance élevés ? ● Vous arrive-t-il de perdre de vue vos besoins personnels au profit du bien commun ? Surmontez-vous facilement la fatigue ou le stress lorsque cela en vaut la peine ?

Des signes à surveiller

Si vous travaillez dans un contexte difficile et que votre personnalité vous pousse à vous surinvestir, guettez les signes suivants. L'épuisement professionnel se développe en effet sur la durée, et peut passer inaperçu dans ses premiers stades

<u>SATURATION</u>	<u>DÉTACHEMENT</u>	<u>EFFONDREMENT</u>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fatigue chronique <input type="checkbox"/> Irritabilité <input type="checkbox"/> Migraines, douleurs musculaires et articulaires <input type="checkbox"/> Difficultés à gérer ses émotions <input type="checkbox"/> Difficulté croissante à se mettre au 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Motivation en baisse <input type="checkbox"/> Lassitude, pessimisme indifférent <input type="checkbox"/> Cynisme <input type="checkbox"/> Réduction de la vie sociale <input type="checkbox"/> Lenteur au travail <input type="checkbox"/> Tendance à fuir les conflits, les 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> "Arrêt de fonctionnement" physique: hypotension, palpitations, crises d'angoisse, infections multiples, troubles alimentaires et du sommeil <input type="checkbox"/> Capacités cognitives diminuées

travail <input type="checkbox"/> Baisse de performance <input type="checkbox"/> Sentiment d'être en permanence dépassé	difficultés <input type="checkbox"/> Sentiment de ne plus avoir d'avenir professionnel	<input type="checkbox"/> Incapacité à gérer le stress <input type="checkbox"/> Sentiment d'incapacité, voire de mort imminente
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

S'investir sans craquer

Les comportements clés : 5 comportements aident à s'investir pleinement sans risque d'épuisement

1. Définir son **identité professionnelle**

Fonder son identité sur son rôle professionnel est la porte ouverte au surinvestissement. Définir clairement les limites entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle.

S'interroger : Passer en revue les questions suivantes aide à ne pas confondre son identité et son travail :

- En dehors de mon travail quelles sont mes raisons d'exister?**
Que refuserais-je de sacrifier pour mon travail?
Ma façon de vivre est-elle cohérente avec ce qui est important pour moi?
- Quelles sont mes motivations à occuper ce poste ?**
Quels objectifs personnels me permet-il d'atteindre ?
Quels aspects de ma personnalité me permet-il de valoriser ?
Pourrais-je atteindre les mêmes objectifs par d'autres moyens ?
- Que signifie pour moi la réussite professionnelle?**
Ai-je défini moi-même mes critères de succès ?
Suis-je lucide sur mon besoin de reconnaissance,
Comment vivrais-je l'échec ?
- Quels sont mes objectifs personnels à moyen/long terme ?**
Mon activité actuelle contribue-t-elle à les atteindre ?

2. Etre à l'écoute de soi

Il est aussi important de s'écouter soi-même que d'écouter les autres !

Une caractéristique des personnes qui « craquent » est qu'elles ont attendu trop longtemps pour réagir. On ne s'effondre pas **sans signes avant-coureurs**.

- Il faut savoir s'écouter à 3 niveaux : tête, cœur et corps
Observez-vous avec lucidité en vous autorisant à faire preuve de compassion vis-à-vis de vous-même
- Une saine gestion des risques implique de savoir détecter ses limites.

3. Oser **demander de l'aide**

Il est presque impossible de sortir de l'épuisement professionnel seul.

- Accepter que vous ayez besoin d'aide
- Trouver une personne de confiance à qui demander de l'aide. Remettez-vous à cette personne pour vous porter le temps que vous récupérez. Il s'agit d'une personne qui puisse vous aider à prendre du recul, à vous organiser, à faire des choix, à vous imposer du repos, etc.
- Soyez à l'écoute de ses remarques et accepter de lui rendre des comptes
- Quelques **prises de conscience** facilitées par un regard extérieur :

Voir ses actions intentionnelles et non subies	<i>Ex : « j'ai choisi de prendre en charge ce projet que l'on me confie » plutôt que « mon supérieur a exigé que je le fasse, je n'y peux rien. »</i>
Reconnaître l'influence du relationnel	<i>Ex : « j'ai accepté ce projet parce que j'avais peur de décevoir mon supérieur. »</i>
Légitimer l'importance de la temporalité	<i>Ex : « j'ai accepté de rendre ce service à un moment donné, mais cela ne signifie pas que je dois toujours le faire. »</i>
Reconnaître le rôle des émotions	<i>Ex : « j'ai écouté ce collaborateur parce que j'étais en colère contre la façon dont il avait été traité. »</i>

4. Focaliser son action

Reprendre le contrôle de son emploi du temps permet de réduire son niveau de stress.

- Traiter votre temps et votre énergie comme **n'importe quelle autre ressource** : une quantité disponible finie.
- Accepter l'idée que vous ne pouvez pas tout faire** : définir ses priorités, faire des choix que vous contrôlez.
- Renoncer à la perfection.**
- Investir du temps et de l'énergie** pour définir comment dépenser son temps et son énergie à l'avenir.

5. Savoir se régénérer

Se régénérer physiquement

Le corps a un besoin physiologique de récupération.

Récupérer et se relaxer est un **besoin physiologique à intégrer dans son emploi du temps « normal »**.

Se régénérer émotionnellement

Il est important de régénérer sa charge émotionnelle en cultivant sciemment des émotions positives.

Il s'agit d'adopter les « **trois regards** » à chaque fois qu'on a le sentiment d'être victime d'une situation.

- **Le regard inversé :**
« Que dirait la personne adverse dans ce conflit ? »
- **Le regard lointain :**
« Que penserai-je de cette situation dans 6 mois ? »
- **Le regard grand angle :**
« Quoi qu'il advienne, qu'aurai-je appris grâce à cette situation ? »

Quatre dimensions à surveiller pour gérer son énergie sur la durée

Le corps / L'énergie physique	Les émotions / La qualité de l'énergie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manger régulièrement sans sauter le petit déjeuner.</i> • <i>Dormez au moins 7 à 8 heures par nuit.</i> • <i>Faites régulièrement de l'exercice, même de courte durée.</i> • <i>Sortez régulièrement de votre contexte professionnel, faites des pauses.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Repérez quels événements déclenchent chez vous des réactions vives.</i> • <i>Interdisez-vous de réagir à chaud lorsqu'un événement stressant arrive, respirez.</i> • <i>Cultivez les émotions positives, par exemple en exprimant votre satisfaction aux autres.</i>
La pensée / La focalisation de l'énergie	L'esprit / Le sens de l'énergie
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Obligez-vous à ne faire qu'une seule chose à la fois.</i> • <i>Évitez de fonctionner en mode réactif : même important un sujet peut attendre quelques heures que vous ayez décidé de vous en occuper.</i> • <i>Prenez du recul.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Définissez ce qui est important pour vous, et efforcez-vous de réorganiser votre emploi du temps pour y consacrer du temps.</i> • <i>Identifiez ce que vous n'aimez vraiment pas faire et voyez si vous pouvez le confier à quelqu'un qui apprécie cette tâche.</i>

Garder la maîtrise de son temps

Privilégier un comportement Assertif

Etre ASSERTIF

- ▶ C'est affirmer, prétendre, c'est-à-dire s'autoriser à défendre ses droits sans chercher à empiéter sur ceux d'autrui, exprimer son opinion, même en présence de personnes agressives.
- ▶ C'est donc oser être soi-même.

- ▶ C'est oser dire oui, ou non, sans susciter l'hostilité de son entourage.
- ▶ C'est aussi savoir rechercher des compromis réalistes en négociant les désaccords sur la base d'intérêts mutuels.

Savoir dire non : aimable avec mon interlocuteur et ferme avec le temps

- **Situation** : Opposer un refus à une demande.

Rappel : il n'est jamais agréable de se voir refuser ce que l'on espère. Aussi, il est essentiel d'avoir une réelle écoute et de réorienter quand cela est possible.

- **Principes** :

- Quand vous devez refuser, le faire d'entrée de jeu pour que votre refus apparaisse d'autant plus légitime en le motivant.
- Ne pas entretenir de fausse espérance en différant votre refus.
- Pour que votre interlocuteur ne se braque pas, faire suivre le refus d'une porte de sortie : « je vous propose de... », « voyons ce que nous pouvons faire d'autre pour vous... ».
- Exprimer votre sentiment : "Je suis désolé de ne pouvoir...", " en revanche, nous pouvons..."

- **Observations :**

- Attention de ne pas entrer dans des explications longues et « fumeuses » et se centrer rapidement sur une solution de rechange.
- En cas d'insistance excessive, savoir dire à son interlocuteur que vous vous répétez : « je répète que ... » ;

Organiser votre disponibilité

Etre à disposition	Etre disponible
<ul style="list-style-type: none"> ‣ Attitude de soumission et d'acceptation passive ‣ Réactivité ‣ c'est l'autre qui nous dicte sa loi ‣ Fait à contre cœur <p>Conséquences négatives</p> <ul style="list-style-type: none"> ‣ Perte de la maîtrise de son temps ‣ stress ‣ L'autre en profite ‣ Dévalorisation de soi ‣ Frustration, colère intérieure 	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Attitude affirmée ‣ Proactivité ‣ fait le choix, compte tenu des contraintes extérieures ‣ Ouvert à l'autre, à l'écoute <p>Conséquences positives</p> <ul style="list-style-type: none"> ‣ Maîtrise de son organisation et de son temps ‣ Fixe les limites ‣ Respect par l'autre

Changer votre attitude face aux interruptions

● Acceptez les interruptions et ne les provoquez pas

Si on vient vous interrompre, c'est sans doute que vous êtes une ressource pour votre interlocuteur. Il s'agit donc de savoir l'accepter et de la gérer.

Etre attentif à nos propres interruptions qui peuvent participer à nos propres pertes de temps.

● Sachez gérer les interruptions

- Fixez une limite de temps - respectez-la.
- Dites : "Je n'ai pas une minute à vous consacrer, mais j'en ai cinq". Mettez en marche une minuterie munie d'une sonnerie qui retentit au bout de trois minutes.
- Dites d'emblée à votre interlocuteur que vous êtes vraiment très occupé.
- Gardez un crayon à la main.
- Avec les personnes qui passent à l'improviste, restez debout - s'ils s'assoient, asseyez-vous sur le bureau.
- Arrangez-vous pour voir la personne dans son bureau à elle. (C'est vous qui pouvez quitter le bureau)

- Accueillez vos visiteurs dans une salle de réunion ou dans un lieu attenant à la réception - ou dans le hall d'entrée.
- Lorsque vous êtes occupé, évitez les conversations de salon - elles prolongent les interruptions.
- La règle d'or : soyez impitoyable avec le temps, mais aimable avec les gens.
- Essayez de ne pas manifester votre irritation.
- Accordez toute votre attention à la personne qui vous interrompt. Écoutez attentivement.
- Ne coupez pas la parole à l'autre.
- Ne laissez pas votre esprit divaguer - cela fait perdre du temps.
- Incitez votre interlocuteur à en venir à l'objet de sa visite. A cette fin, vous pourriez demander : Quel est votre problème ? Quel est l'objet principal de notre rencontre ? Dites "non" si l'on vous en demande trop.

Par contre :

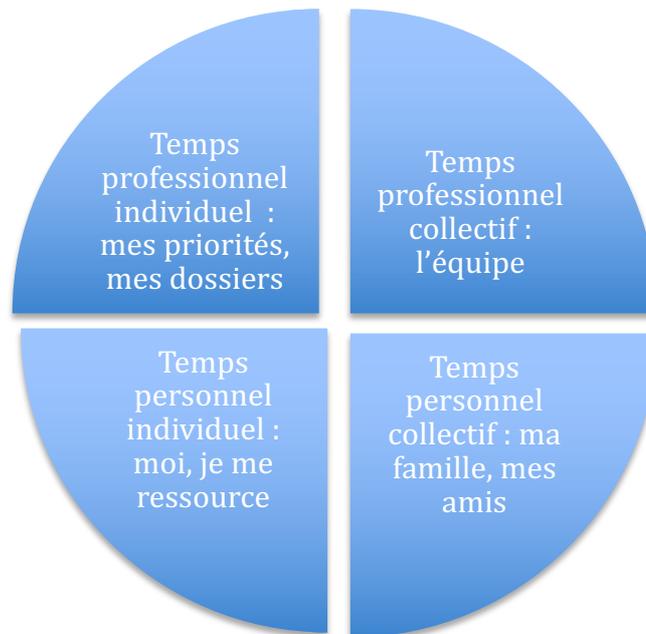
- Ne laissez pas partir vos visiteurs les mains vides.
- Promettez de faire quelque chose plus tard.
- Expliquez que vous avez d'autres priorités plus urgentes.
- Les noms d'autres personnes qui pourraient aider.
- Après des interruptions, reprenez ce que vous faisiez avant: ne perdez pas le rythme. Trop souvent, les interruptions nous servent de prétextes à attermoiments. Ne vous plaignez pas. N'en profitez pas pour vous accorder une pause.

● **Prévenir les interruptions**

- Réorganiser le lieu de travail.
 - Etre moins accessible.
 - Pas trop de chaises (surtout à proximité immédiate de votre bureau).
 - Mettez une horloge bien en évidence.
- Diminuer les bruits environnants. Essayer de se boucher les oreilles.
- Diminuer la stridence de la sonnerie du téléphone. Faire installer un commutateur de façon à pouvoir déconnecter la sonnerie du téléphone à volonté.
- Regroupez les appels téléphoniques et les visites qu'à certaines heures - faites les connaître à tous.
- Tenez à jour un registre (carnet de bord) dans lequel sont notés tous les appels téléphoniques et toutes les visites. Étudiez-le. Relevez l'identité des membres de votre personnel qui vous interrompent - discutez-en avec eux. Déléguez la responsabilité des projets qui sont pour vous des causes d'interruption.
- Encouragez la tenue de réunions de service hebdomadaires ou thématiques - veillez à ce que tout le monde soit au courant de ce qui se passe.



Le quatre quart : équilibre entre temps professionnel et temps privé



Chapitre 4

Se ressourcer pour prévenir le stress



Prévenir le stress

1. **Compenser** le stress par le plaisir. Plusieurs expériences en psychologie animale et humaine ont démontré le rôle des expériences de plaisir dans la capacité d'un sujet à surmonter le stress. L'absence de telles expériences dans la vie d'un individu le rend plus vulnérable aux agents stresseurs qui, de ce fait, peuvent produire de véritables traumatismes. N'importe quelle activité source de plaisir peut jouer ce rôle compensateur.

2. **Neutraliser** l'agent stresseur, soit en l'éliminant directement, soit en aménageant la réalité extérieure. Il est indispensable de repérer ses différentes sources de stress, qu'elles soient externes ou internes. Il est alors parfois possible de les faire disparaître en agissant sur l'environnement. La fuite peut également constituer une manière de faire disparaître l'agent stresseur de son environnement.

3. **Changer** soi-même. En d'autres termes, si l'on ne peut changer la réalité, il faut changer son propre rapport à cette réalité. Le stress est une réaction essentiellement individuelle. C'est parfois le regard que nous portons sur la réalité extérieure ou bien encore notre façon de nous rapporter à elle qui est source de stress. Tout travail de développement personnel ou de psychothérapie, que ce soit en individuel ou en groupe, permet d'évoluer dès lors qu'on en a le désir. Mais le simple fait de pouvoir parler est un puissant facteur d'évolution.

4. **Adopter ne hygiène de vie**, en favorisant :
 - Une alimentation variée et équilibrée
 - Une consommation prudente de substances toxiques (alcool, tabac, etc.)
 - Une pratique régulière d'un exercice physique régulier (3 séances d'exercices d'au moins 20 mn par semaine, une marche à bonne allure d'une demi-heure par jour, etc.)
 - Un sommeil préservé, dans un environnement approprié (silence, bonne literie, espace ventilé)

5. **Développer des émotions positives**, en pratiquant des activités plaisantes, en prenant soin de distinguer vie professionnelle et vie privée, en bénéficiant d'un soutien social à travers des réseaux relationnels

Chapitre 5

Technique anti-stress : gérer le stress



Gérer le stress

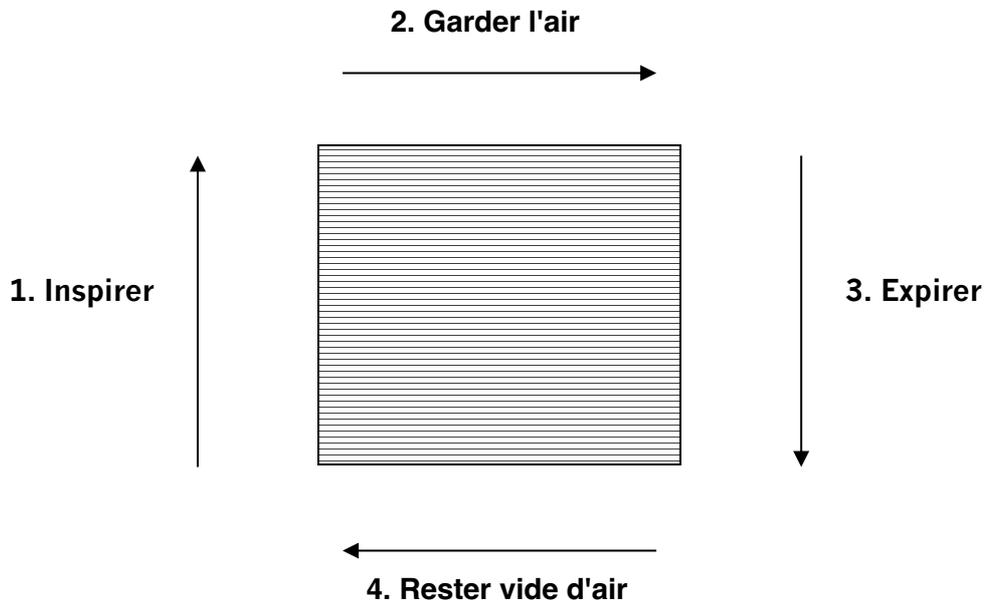
La respiration

1- La respiration en 4 temps rapides

- Expirez et creusez le ventre.
- Bloquez.
- Inspirez et gonflez le ventre.
- Bloquez.

2- Les respirations relaxantes

- **Circulaire abdominale :**
Inspir long – Expir long – Inspir long – Expir long.
- **Royale :**
Cette respiration apporte une grande détente, clarifie les pensées,...
A chaque phase, compter 4 temps en ralentissant de plus en plus :



3- Les respirations dynamisantes

- **Alternée :**
Permet de rééquilibrer l'activité cérébrale en oxygénant de façon égale les deux hémisphères.
Inspirer par une narine, expirer par l'autre – ré inspirer par cette dernière, expirer par l'autre (boucher chaque narine alternativement).
- **Connectée :**
4 respirations courtes, 1 respiration longue et ample...



La relaxation

Il s'agit de créer un état de détente musculaire en se concentrant.

- Respirer par le ventre, de manière approfondie, calmement pendant une ou plusieurs minutes.
- Relâcher les muscles de la mâchoire, de ses épaules, de sa nuque.

Apprendre à visualiser

Qui dit visualisation dit imagination, c'est à dire « production de représentations mentales ». Merveilleuse faculté humaine. Nous pouvons à volonté, grâce à notre caméscope interne, projeter sur notre écran interne des images mémorisées ou des images construites.

Comme un téléviseur interne, notre imagination nous offre les films que nous souhaitons voir : séquences joyeuses, angoissantes, excitantes, tristes, apaisantes...

La visualisation est une technique que l'on peut utiliser au quotidien. Centrée sur le résultat positif que nous voulons obtenir, elle permet non seulement d'évacuer ses peurs, mais elle est aussi source de créativité, qu'il s'agisse d'une performance sportive, d'un oral d'examen, d'un entretien professionnel ou d'une prise de parole en public.

L'autosuggestion

Ce peut être la bonne vieille "méthode Coué" qui consiste à se dire quelque chose à soi-même qui va avoir une influence sur sa propre perception des choses et sur son propre comportement.

Ce peut être aussi la visualisation même très fugitive d'une image apaisante. Par exemple, un paysage de vacances où vous avez été heureux. Ou bien encore vos enfants, la personne que vous aimez, quelque chose que vous avez réussi...

L'important est que ça marche, que le fait de vous représenter cette image vous fasse plaisir et vous recharge énergétiquement.

Soigner le terrain

- Marchez souvent même 2 minutes, utilisez l'escalier plutôt que l'ascenseur.
- Pratiquez une activité sportive.
- Limitez la consommation d'alcool.
- Diminuez vos prises de cigarette.
- Prenez des repas légers, mangez moins et moins vite.
- Dormez régulièrement. Restez plus longtemps au lit.
- Prenez le temps d'un vrai petit-déjeuner.
- Faites une sieste même de quelques minutes (la sieste express)

Adopter la relaxation préventive

Plusieurs fois par jour, sans qu'il n'existe de stresser :

- Respirer par le ventre, de manière approfondie, calmement pendant une ou plusieurs minutes.
- Pratiquez la cohérence cardiaque
- Relâcher les muscles de la mâchoire, de ses épaules, de sa nuque.
- Visualiser un spectacle ou un souvenir agréable.

Développer votre réseau relationnel

C'est être intégré dans un réseau de gens qui vous comprennent et vous soutiennent : avoir un soutien (être aimé, être aidé).

Développer la confiance en soi

- Félicitez-vous à haute voix.
- Approuvez vos actions.
- Ayez confiance dans votre compétence.
- Sachez dire non
- Prenez du plaisir sans vous sentir coupable...

Repérer vos messages contraignants...

Il s'agit d'abord d'identifier mes "petites voix internes" qui me dictent mes comportements plus que la réalité elle-même :

- Fais plaisir
- Sois parfait
- Fais vite
- Fais effort
- Sois fort

... et diminuer vos "petites voix" qui induisent une exigence excessive (tu dois être parfait sinon..., tu dois réussir seul sinon...).

Favoriser une restructuration cognitive

1. Recenser les pensées à propos d'une situation stressante et la décrire.
2. Evaluer la force de sa croyance (100%).
3. S'interroger pour prendre conscience que la réalité est autre. Il s'agit de faire diminuer les pensées automatiques : créer le doute et ouvrir sur d'autres aspects...
4. Après avoir ébranlé mes pensées automatiques, je réévalue la force de la croyance (60%). Il s'agit de faire diminuer la prégnance et la force des pensées automatiques.

Situations	Pensées automatiques	Pensées rationnelles
Exemple : Retard à un RDV chez un recruteur à cause d'un accident de voiture	Exemple : Il va me refuser, c'est foutu,...	Exemple : Je vais appeler. Expliquer que je suis bloqué dans un embouteillage dû à un accident et voir si 30 minutes de retard sont un problème et j'informe de la suite des évènements.

Augmenter son contrôle de la situation

En réduisant l'imprévisibilité, nous sommes davantage capable d'anticiper ou du moins d'avoir une certaine visibilité de la situation, ce qui nous permet de planifier, de prévoir ou d'organiser la suite à donner à ladite situation.

Dans cet esprit, les entreprises de transport ou les autoroutes informent leurs clients sur la durée du trajet ou le temps d'attente (de Motte-Picket à Montparnasse : 20 minutes). Identifier la durée d'attente ne crée pas d'enthousiasme particulier.

Cela permet de ne pas subir la situation, de retrouver du contrôle.

Adopter des stratégies d'ajustement

En fonction du stresser, nous adoptons des stratégies dites d'ajustement, qui sont centrées soit sur l'émotion, soit sur le problème.

Les premières privilégient les actions axées sur la diminution de la réaction de stress, tandis que les secondes visent les actions axées sur le contrôle de la situation stressante.

Ainsi dans le cadre du stress professionnel, on privilégiera les secondes, qui s'avèrent plus adéquates, au regard de la préservation de la santé physique et mentale. D'une manière générale, les stratégies centrées sur le problème sont plus utiles et actives, elles se maintiennent d'ailleurs mieux dans le temps.

Connaître les lois du changement

Il est un fait que dans la plupart des entreprises, il conviendrait de réintroduire le facteur humain dans le management, réduisant ainsi considérablement les facteurs de stress.

La pression au travail, couplée à la perte de sens et à la non reconnaissance mettent les individus dans des situations fortement délétères, notamment du point de vue de leur santé physique.

Les gestionnaires du changement se situent « entre deux feux » : entre les décisionnaires et les exécutants du changement, dont la perception diffère. Les uns ont une vision intellectuelle du changement, les autres une vision émotionnelle.

La fonction d'encadrement occupée par les gestionnaires implique qu'ils implantent le changement et gèrent l'aspect humain induit.

Pour se faire, ils doivent disposer de moyens adéquats pour gérer à la fois l'aspect humain et la dimension stratégique du changement.

Dans ce cadre, les réactions émotionnelles sont mal vues voire dénigrées, alors même qu'elles sont normales.

Dans tous les cas et quelle que soit notre fonction dans l'entreprise - décisionnaire, gestionnaire ou exécutant du changement -, chacun a sa perception du changement et peut être exposé à des situations de stress.

Une méthode pour gérer le stress lié au changement consiste à réviser nos fausses perceptions.

Le mythe	La réalité
Le changement peut se faire sans douleur	Tout changement implique une adaptation et donc du stress
Le changement peut s'effectuer instantanément	Le changement est un processus en plusieurs étapes, donc rarement immédiat
Seuls les grands changements suscitent de grands problèmes	Le changement est perçu de façon très subjective et souvent irrationnelle
Ce sont surtout les moins compétents qui ont du mal à s'adapter au changement	Paradoxalement, les plus investis ont souvent plus de mal à supporter le changement
Pour un changement réussi, il faut vite oublier le passé et se concentrer sur l'avenir	Tout changement implique des pertes et donc des regrets

Dans le cadre professionnel, lors de la mise en œuvre de changement, les managers qui gèrent l'aspect humain du changement dans l'entreprise, ont les moyens d'aider leurs collaborateurs à vivre ce changement. En parallèle, ils doivent également savoir gérer les réactions psychologiques de leurs collaborateurs. Ces dernières, tout à fait naturelles et légitimes, favorisent la mobilisation et permettent de s'adapter à son nouvel environnement.

Attitude psychologique ²	Exemple	Commentaire
LE DENI	« Non ce n'est pas vrai »	
L'ANXIETE	« Que va-t-il m'arriver ? »	
LA COLERE	« Pourquoi moi ? Ce n'est pas juste ! »	
LE DESESPoir	« Je suis fichu ! »	
LE MARCHANDAGE	« Il y a peut-être une solution pour que tout reste comme avant »	
L'ACCEPTATION	« OK, je vais faire avec ! »	

² D'après Elisabeth Kübler-Ross, *Vivre avec la mort et les mourants*, Paris, Edition du Rocher, 1990.

Face aux émotions que provoque le changement, le manager pourra avoir différentes attitudes avec ses collaborateurs confrontés au stress.

Attitude managériale	Résultat
L'apathie	Se faisant, le manager ne tient pas compte des émotions de l'individu
L'antipathie	Le manager, qui repère ainsi les émotions pour les contrer, conduit l'individu à avoir le sentiment de ne pas être compris
La sympathie	En comprenant, voire partageant ou adhérant à l'émotion de son collaborateur, le manager empêche son interlocuteur d'évoluer
L'empathie	Il s'agit pour le manager de comprendre et d'accepter l'émotion de son interlocuteur mais avec une certaine distance

Pour conclure

Il arrive que le stress soit un facteur inhérent à certaines professions, porteuses de stressseurs incontournables (gardiens, conducteurs, infirmier, pompier, policier,...).

Tandis que d'autres professions subissent le stress, pour des raisons davantage liées à des problèmes sociaux, tels que la violence ou l'agressivité.

Enfin, c'est parfois l'organisation même du travail ou le style de management basé sur le déni du stress, qui conduisent les salariés à subir des situations de stress.

Pour réduire le stress professionnel, chacun individuellement, dans l'équipe ou avec son manager peut s'attacher à :

- Communiquer,
- Accroître le sentiment de contrôle et de décision leur travail,
- Privilégier l'autonomie,
- Accorder/ accepter une surcharge de travail acceptable,
- Rendre les tâches diversifiées et permettre des contacts sociaux,
- Donner un retour régulier sur le travail accompli,
- Reconnaître les capacités et ne pas hésiter à faire des retours,
- Apporter des critiques de manière la plus immédiate, basées sur des comportements (jamais sur la personne), en évitant tout jugement de valeur et tournées uniquement vers la résolution du problème.