

Mémo :

Apprivoiser le stress pour mieux gérer les situations difficiles

Comment neutraliser l'impact négatif des tensions inévitables engendrées par des relations ou des situations professionnelles difficiles pour maintenir un bien-être au travail et des pratiques professionnelles satisfaisantes ?

■ Comprendre les comportements fondamentaux et comment ils nous affectent

Les recherches récentes liées au développement du concept de **l'intelligence émotionnelle** classent nos états et attitudes en fonction de deux types de situations émotionnelles, les positives et les négatives. Les **situations émotionnelles positives** (SEP) sont des situations qui nous inspirent, qui nous font ressentir de la joie, de la satisfaction, de l'empathie... A l'inverse, les **situations émotionnelles négatives** sont les situations ou contexte qui engendrent des tensions, des peurs, de la colère, de la tristesse, de la jalousie ou de l'hostilité.

Or nos réactions sont régies par notre cerveau ou plus précisément par notre système nerveux central, en fonction des situations perçues ou vécues. Et on peut résumer les réactions déclenchées ainsi :

Si la situation perçue ou vécue est une situation émotionnelle	Négative	Positive
Hormones produites	Adrénaline, cortisol : hormones « du stress »	Dopamine, sérotonine, endorphine, ocytocine : hormones « du bien-être »
Effets physiologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du rythme cardiaque • Respiration bloquée, saccadée • Sensation de malaise • Mouvements intestinaux ralentis • Tensions musculaires • A terme affaiblissement des défenses immunitaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement du rythme cardiaque • Respiration continue, régulière • Sensation de bien-être • Augmentation des fonctions digestives • Relâchement musculaire
Emotions ou états engendrés	Peur, angoisse, colère, tristesse, jalousie, inquiétude, ennui, abandon...	Joie, apaisement, bienveillance, tranquillité d'esprit...
Effets physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Vision tunnel (écoute et vision réduites, fermeture aux idées extérieures) • Envie de fuite-soumission ou de combat-agressivité • Perte de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture aux idées extérieures • Ecoute, capacité à voir large • Créativité

Il convient donc à la fois de favoriser les effets des situations émotionnelles positives et à la fois de diminuer les effets des situations émotionnelles négatives... C'est-à-dire travailler à être moins tendu au quotidien et en situation difficile pour conserver notre bien-être et notre capacité à agir de manière adaptée.

■ Comment réduire nos tensions ?

Nos tensions ou nos réactions au stress ne sont pas forcément mauvaises, bien au contraire, si l'on parvient à rester dans la zone adéquate. On peut distinguer quatre zones :

- La zone de calme et de relaxation
- La zone de stress léger
- La zone de stress intense
- La zone de grande peur ou de panique, ou stress « dépassé »

La zone de stress léger est celle où notre organisme est sans doute le plus performant. Le sang afflue dans les zones utiles, on bouge bien, on réfléchit bien. L'adrénaline coule à dose légère et n'annule pas les effets des hormones du bien-être (dopamine, sérotonine, ocytocine et endorphine). Notons cependant que cet état doit rester assez épisodique. Les personnes qui demeurent trop longtemps à ce niveau d'excitation finissent tout de même par être fatiguées ! Et attention à la zone de stress intense et de panique, risque de perdre le contrôle, de ne pas être professionnel, de devenir agressif, de perdre l'écoute et son intelligence...

Enfin, puisque nous sommes dans un contexte de travail en équipe, de travail en collaboration avec d'autres services et de relation avec des clients, il va s'agir Non Pas de prendre « sur soi », Ni de prendre « pour soi » mais de **prendre « soin de soi »**.

- **Au quotidien**, pour mettre en place une vraie hygiène du stress, plusieurs pistes efficaces :
 - **Exprimer ce qui est imprimé** : apprendre ou renforcer la capacité à exprimer ce qui a été difficile pour nous lors de situations difficiles nous permet d'une part de « **sortir de soi** » **les moments douloureux** et d'établir une distance qui permet à son tour le travail de récupération et la gestion de l'après-situation. Et d'autre part, ce partage de ressentis devient le support de travail de l'équipe : que faire pour éviter ce type de situation ? Enfin, la connaissance des difficultés rencontrées par les professionnels sur le terrain permet à l'entreprise de mieux soutenir ceux-ci : **dire les choses pour les faire exister...** Pour faciliter cette expression des ressentis, il est indispensable que la parole soit libre, sans peur du jugement, ni du manque de confidentialité.
 - **Respirer** : il s'agit ici de mettre en place une respiration de type **Cohérence Cardiaque**. Pendant une minute minimum, voire 3 et au mieux 5 minutes, respirer par le ventre avec 6 mouvements par minute (inspir + expir). L'aide d'une application type RespiRelax nous aide à trouver le bon rythme. Cette respiration est à pratiquer chaque fois que nous sentons des tensions s'installer, par exemple avant un appel difficile ou avant au réveil quand nous sentons que les impératifs de la journée commencent à envahir nos pensées. Nous pouvons également pratiquer la **marche respiratoire** : marcher en adaptant nos mouvements respiratoires sur le nombre de pas (par exemple, j'inspire sur 2 pas puis j'expire sur 2 pas).
 - **Avoir une hygiène de vie digne d'un athlète** : se rappeler les points de repère de formations Keolis sur la thématique Hygiène de vie, Gestes et Posture. A savoir : un **sommeil réparateur**, une **alimentation équilibrée**, une **activité physique** et une **source de plaisir** pour les générer des situations émotionnelles positives.

- **Pendant une situation difficile**, pour conserver nos capacités de réflexion et d'adaptation à la situation, nous pouvons :
 - **Respirer** bien sûr sinon les tensions vont s'aggraver dès que nous allons avoir le souffle coupé, la respiration bloquée par l'émotion qui nous envahit. C'est le manque d'oxygène lié à une zone de stress intense. Sentir que nous respirons moins bien est un excellent indicateur de la montée en tensions et donc le signal qu'il faut respirer consciemment pour éviter cet état. Pour passer d'une zone de stress intense à une zone de stress léger, nous pouvons mettre en place une **respiration dite renforcée (ou explosive)** qui va nous permettre de retrouver un rythme respiratoire d'apaisement correspondant à un rythme cardiaque de 120 battements par minute. Pour rappel, en zone de calme, le rythme cardiaque est approximativement de 50 à 90 battements par minute (bpm), en zone de stress léger de 90 à 120 bpm, en zone de stress intense de 130 à 160 bpm et en zone de panique de 160 à 250 bpm ! Donc pour viser 120 bpm, il s'agit de faire un mouvement respiratoire (inspire + expire) par seconde. Pour y parvenir, il faut contracter l'abdomen (rentre le ventre) et relâcher. En fait, il faut ne penser qu'à l'expire, et l'inspire viendra automatiquement.
 - **Décoller les talons** : il s'agit de décoller alternativement nos talons en position assise pour redonner de la mobilité corporelle en situation de tensions. L'idée c'est de ne pas se figer en posture contractée et fermée sous l'effet de l'adrénaline quand par exemple un client nous manque de respect : ce qui peut engendrer chez chacun de nous une attitude mentale plutôt adverse à l'opinion de notre interlocuteur. **Se redonner du mouvement** tout en restant assis en respirant : une inspire, je monte le talon de deux cm et une expire je monte le talon de 2 cm, etc.
 - **Passer le relais** : prévenir notre interlocuteur que nous allons raccrocher car son comportement ne permet pas d'échanger et compromet la recherche d'une solution adaptée, ou faire intervenir un responsable, un collègue si les tensions sont trop fortes et que nous sentons que nous « perdons le pilotage de la situation ».
- **Après une situation difficile**, pour récupérer, nous pouvons encore et encore **respirer** : selon le type Cohérence Cardiaque, ou se lever pour pratiquer la marche respiratoire. Également, ne pas garder pour soi, ou prendre sur soi mais plutôt exprimer ce qui est imprimé, c'est-à-dire la situation émotionnelle négative. Il s'agit donc après une situation difficile de remettre le compteur des tensions à zéro pour retrouver sa capacité à accueillir le client suivant et/ou à travailler sereinement en équipe.

Savoir identifier nos points sensibles

Nos points sensibles sont les éléments à forte valeur affective de notre vision du monde, voire de notre exigence face au monde. Nous sommes prêts à exploser quand l'une de ces exigences est bousculée, transgressée... Notre comportement devient comme automatisé, fuite ou combat, notre discernement est court-circuité. Ces « boutons ou leviers » émotionnels ont été programmés à différents instants de notre vie, à différents endroits, dans différentes conditions. Malgré nous, ces points sensibles sont voyants ou devinables. Ils peuvent donner à notre interlocuteur envie d'appuyer dessus, de les remettre en cause. Il existe 3 catégories de points sensibles :

- **Les valeurs sacrées** : famille, groupe d'appartenance, respect/dignité/honneur, honnêteté/justice, courage...
- **La dimension physique** : la distance, le contact, l'apparence physique...
- **Le métier** : la compétence, la formation, l'expérience, le statut...

Pour éviter de subir ces attaques émotionnelles volontaires ou non, nous pouvons nous répéter mentalement « **embuscade** » pour se libérer de l'emprise de nos conditionnements. Et si cela ne suffit pas et que les tensions nous envahissent, nous pouvons mettre en place les techniques citées plus haut en situation de crise.

■ Comment accueillir les tensions de notre interlocuteur ? Que faire avec ce qu'il ressent ?

- **Mettre des mots sur ce qu'il vit**, pour lui prouver que l'on prend en compte sa situation : faire preuve d'empathie. Selon Carl Rogers, c'est la capacité à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, et avec les composantes émotionnelles qui s'y rattachent. Capacité de se mettre à la place de l'autre en restant soi-même, et donc être en phase avec ce que vit l'autre.
 - Être capable de se taire
 - Savoir rester neutre : ne pas manifester ses propres opinions, ses préférences ou ses répulsions
 - Ne pas commenter les réponses de l'autre mais l'inciter à la précision et à verbaliser son ressenti ◦ Savoir supporter le silence
 - Faire le vide de toutes ses autres préoccupations et ne se centrer que sur ce que l'autre dit
 - Se débarrasser de tout préjugé préalable
 - Ne pas interrompre le discours de l'interlocuteur : attendre une pause ou la fin d'une phrase pour intervenir
 - Ne poser qu'une question à la fois et surtout, ne pas répondre soi-même aux questions posées
 - S'adapter au rythme de l'interlocuteur : en particulier s'il est hésitant ◦ Utiliser la reformulation sur les émotions d'abord et les faits ensuite... Accueillir les émotions, c'est le ticket d'entrée dans une relation tendue.

- **Accueillir (donc ne pas rejeter)** les émotions de son interlocuteur et s'adapter, c'est-à-dire rechercher le besoin à satisfaire derrière l'émotion affichée. Pour rappel : la colère/besoin de changement, la peur/besoin d'être rassuré...
 - **Identifier les logiques en présence** (et donc les points de crispation). Écouter, Questionner, Reformuler : bien comprendre le point de vue de l'autre et les motivations qui le mettent en tension et qui construisent sa logique.
 - **Neutraliser les tensions** : donner du sens à votre position (refus, rappel des règles, respect...) en utilisant des arguments « qui parlent » à votre interlocuteur, c'est-à-dire qui utilisent ce qui est dit par le client et qui semble important à respecter pour lui.
 - **Mettre en avant son intérêt à aboutir** : son besoin principal !
 - **Aménager un accord** : proposer une porte de sortie qui met en avant son intérêt à aboutir. Montrer que le conducteur/médiateur/agent commercial « fait quelque chose pour lui » et lui apporte donc une valeur ajoutée. C'est donc une **porte de sortie honorable** qui respecte à la fois la position du conducteur/médiateur/agent commercial (les normes et règles) et celle du client (prise en compte de son besoin principal)

■ Avoir en tête les principes d'une communication assertive et non-conflictuelle

Le comportement nourrit le comportement : qu'on le veuille ou non, ce que l'on pense, ce que l'on dit, ce que l'on fait a un impact direct sur le comportement de notre interlocuteur...pour le meilleur ou pour le pire ! Donc soit, je prends conscience de mon attitude et je choisis un comportement qui contribue à apaiser la situation, soit je me laisse entraîner par la situation et je subis une relation qui se dégrade

Le comportement le plus adapté en situation difficile est **l'affirmation de soi dans le respect de l'autre** : ni fuite, ni domination, juste la volonté clairement affirmée de trouver une solution qui respecte les logiques en présence.

Comprendre les mécanismes du conflit : pour ne pas subir mais agir ! Du désaccord, avec ses logiques différentes A la mise sous tension de la relation lorsque chacun veut avoir raison jusqu'au point de rupture du dialogue avant la violence verbale/physique. Précision : avoir conscience du point de rupture dans une situation difficile permet de mieux articuler son action en passant le relais à un collègue ou à la hiérarchie : **il ne s'agit pas « d'avoir raison sur l'autre » mais d'être « efficace » dans l'accompagnement du client !**

■ Pour aller plus loin...

Films à voir :

- **SNOW THERAPY** ou les différentes réactions face à une émotion forte
- **LES NOUVEAUX SAUVAGES** ou le mécanisme du conflit et le rôle des tensions
- **COLLISION** pour les jeux psychologiques, le comportement nourrit le comportement, les préjugés...
- **SAINT-GERMAIN OU LA NEGOCIATION**, sur la subtilité d'une négociation compliquée
- **La série LIE TO ME** pour apprendre à détecter les émotions à partir des micro-expressions faciales

Livres : **La cohérence cardiaque** du Docteur David O'Hare pour les bienfaits de la respiration, **Efficacité et bien-être au travail** de Chris Peytier, livre très inspirant sur la pratique de la respiration en situation de travail.

Internet : le blog « **l'art de la respiration** », pour une approche complète sur la respiration