

Le stress

Textes :
Dr Gaéтан Carrier,
Pierre Varin, Psychologue,
Dr Louis Gagnon,
avec la participation de René Boily,
chef de service,
Programmes de santé

Le comprendre et l'appivoiser

Qu'est-ce que le stress ?

Le mot stress est très à la mode. On parle du stress rattaché à certaines tâches, du stress provoqué par la mise à la retraite, la réorganisation, la pollution, la mort d'un proche parent. Mais le mot stress semble signifier pour chacun quelque chose de différent.

Dans cet article, en s'appuyant sur les connaissances scientifiques du stress, nous essaierons d'apporter à chacun un peu plus de lumière sur la signification du mot STRESS. Nous espérons qu'une meilleure connaissance de ce qu'est le stress pourra aider certaines personnes à mieux faire face au stress de la vie.

Signifie-t-il effort, fatigue, souffrance, peur, frustration, humiliation, perte de statut, un grand succès inattendu ou le gain à une loterie qui vient changer toute notre vie ? La réponse est OUI et NON ! En effet, chacune de ces conditions est créatrice de stress, mais aucune d'entre elles ne peut être identifiée comme étant le stress, parce que le stress est une réaction à toutes les conditions mentionnées. Les conditions qui produisent le stress sont appelées techniquement STRESSEURS.

C'est au Dr Hans Selye, un Montréalais d'adoption, que revient la définition scientifique du stress. Il a voué sa vie entière à l'étude du stress et est incontestablement le père de ce concept.

La définition de Hans Selye est la suivante : **« Le stress est la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite. »**

Cette définition établit une distinction entre stressé et stress. Chaque demande faite à un individu, par un stressé quel qu'il soit, provoque avec plus ou moins d'intensité la même réponse du corps. Cette réponse est le stress. Cette réponse du corps permet à l'individu de réagir aux circonstances afin de maintenir un équilibre.

Ce que le stress n'est pas

Selon Hans Selye,

**le stress n'est pas
seulement de la
tension nerveuse.**

Bien sûr, chez l'homme, les émotions telles la peur, la frustration, la colère, la peine, une grande joie sont parmi les stressés les plus communs. Mais le stress, c'est aussi la réponse de l'organisme à la chirurgie, la maladie physique, le bruit, le froid, la chaleur excessive, etc.

...le stress n'entraîne pas toujours un effet nuisible.

Selon Selye, le caractère plaisant ou désagréable d'un stressé est sans importance ; son effet dépend simplement de l'intensité de la demande faite à la capacité d'adaptation du corps. Une partie d'échecs ou la conduite d'un véhicule automobile dans un Grand Prix sont capables de produire un stress considérable sans occasionner aucun effet nuisible.

...le stress ne peut être évité.

Vu la définition donnée, il est clair qu'on ne peut éviter le stress. Ce qu'il faut plutôt chercher, c'est apprendre à composer avec les situations tant agréables que désagréables pour éviter une réaction nuisible, ceci à la condition, toutefois, de mieux connaître les mécanismes du stress et d'ajuster en conséquence notre philosophie de la vie.

...l'absence complète de stress est la mort.

Dans la vie quotidienne, on ne peut rencontrer que trois types de situations : favorables, défavorables ou neutres.

Le niveau de stress ressenti est au plus bas en situation qui laisse indifférent, mais ne tombe jamais à zéro car l'absence complète de stress, c'est la mort.

L'origine du stress biologique

La réaction aux différents stressés est une affaire personnelle

On connaît évidemment des situations qui sont généralement source de grand stress pour tout le monde : la mort d'un être cher, un divorce, une faillite commerciale, la perte d'un emploi que nous aimons...

Cependant, on peut dire qu'une même stimulation agira différemment chez les individus, selon les facteurs internes et externes (personnalité, caractère, éducation, culture, état général de l'organisme, etc.).

- Certains acceptent le fait de l'échec sans pour autant se diminuer et renier tout ce qu'ils ont déjà réussi et cherchent des solutions en prenant ce qui est positif dans l'échec. Par contre, d'autres cèdent devant cet échec et sombrent dans la maladie (dépression, etc.) ou fuient dans l'alcool, les drogues, etc.
- Devant les responsabilités, certains sont stimulés et d'autres les trouvent insupportables.
- Pour ceux qui ont une peur exagérée (phobie) des chats, des araignées, des ascenseurs, des foules, la seule pensée de se trouver devant l'élément phobique entraîne une réaction de stress intolérable.

Les sensations que nous ressentons lorsque nous sommes en état de stress, bien que ce soit difficile à croire, nous ont été léguées par les êtres sans conscience qui nous ont précédés au cours de l'évolution : les reptiles, les poissons et les vertébrés inférieurs.

Pour mieux comprendre ce phénomène complexe qu'est le stress, il faut avoir une idée de l'organisation et du fonctionnement de notre cerveau.

De façon simple, on peut diviser celui-ci en deux parties interreliées : l'ancien et le nouveau cerveau.

L'ancien cerveau

L'ancien cerveau est appelé aussi le cerveau reptilien. Cette partie de notre cerveau contrôle notamment la faim (une diminution du sucre dans le sang provoque le besoin de manger), la soif (la diminution du volume en eau de notre corps provoque la soif), la pression artérielle, le rythme cardiaque, la respiration (c'est ainsi que le cœur et la respiration s'accroissent lors d'une menace afin de pouvoir fuir ou se défendre), la température du corps, nos instincts sexuels et nos comportements de fuite et de lutte.

Ces différents mécanismes participent à la conservation de l'individu et à celle de l'espèce. On retrouve cet ancien cerveau chez tous les animaux, même les reptiles, les poissons et les oiseaux. Cet ancien cerveau contrôle les organes (cœur, poumons, vaisseaux, reins, etc.) soit directement par les nerfs, soit indirectement par l'intermédiaire

d'hormones. Les stressseurs provoquent une réaction automatique, hors de notre contrôle volontaire, de ces différents mécanismes et organes pour permettre à l'individu de maintenir son équilibre. Cette réponse d'adaptation, c'est le stress biologique.

L'ensemble de ces mécanismes nerveux et hormonaux est connu en médecine sous le nom de système neuro-végétatif. Lorsque le médecin dit à son patient que son problème est dû au stress ou qu'il est neuro-végétatif, ceci veut simplement dire que ces mécanismes d'adaptation sont mis à contribution, parfois jusqu'à entraîner des problèmes de santé importants.

Le nouveau cerveau

Le nouveau cerveau est aussi appelé le néocortex. C'est le cerveau de la conscience. Ce qui caractérise l'homme, c'est le développement important de son néocortex, par rapport aux autres animaux. C'est ce cerveau qui donne à l'homme la capacité de penser et d'imaginer les solutions nouvelles. Le néocortex perçoit l'environnement par l'intermédiaire des sens, en fait l'analyse, détermine les actions à entreprendre et en évalue les résultats.

Le nouveau cerveau se comporte différemment de l'ancien : une stimulation n'est pas automatiquement suivie d'une réponse et une réponse peut être différente de celle qu'avait entraînée une stimulation identique.

Ce nouveau cerveau est relié à l'ancien. Il peut l'amplifier ou l'activer ; ainsi, lorsqu'un chat fait grincer une porte la nuit, notre imagination peut provoquer une peur intense et entraîner une réponse immédiate de l'ancien cerveau (le coeur et la respiration s'accroissent, la tension artérielle s'élève, on transpire...). Le nouveau cerveau peut aussi inhiber l'ancien cerveau : ainsi, en société, nous préférons passer notre agressivité dans l'affirmation de soi, dans les sports, etc. En conclusion, le nouveau cerveau tend à socialiser l'ancien en tenant compte des expériences vécues antérieurement.

Le stress : une explication à nos comportements

Si, dans notre environnement, on ne peut rencontrer que trois types de situations (bénéfiques, néfastes ou neutres), la notion de stress, à laquelle on fait habituellement référence lorsque l'on ressent des malaises (troubles digestifs ou de sommeil, tension nerveuse, fatigue), se rapporte habituellement aux situations néfastes. Dans ces conditions, la réaction d'adaptation de l'individu est soit la fuite, soit l'agression. D'intensité et d'expression variables, ces deux com-



En couleur, le nouveau cerveau relié à l'ancien. On peut constater que ce nouveau cerveau est beaucoup plus développé chez l'homme. (Coupe sagittale)

portements font partie de notre existence de tous les jours : « ON VIT AVEC LE STRESS ! »

La fuite et l'agression

De façon extrême, ces comportements se manifestent lorsque par exemple notre vie est en danger ou qu'un besoin essentiel doit être satisfait. Dans ces circonstances, l'homme est capable de fuite rapide, d'agression et même de meurtre.

Dans notre vie de tous les jours, ces comportements de fuite et d'agres-

sion se manifestent de différentes façons :

La fuite :

démission, divorce, courbettes, docilité, faire l'autruche, recherche de compensations dans les sports, les activités créatrices ou encore dans l'abus de nourriture, d'alcool et dans les drogues traduisent la fuite. L'individu qui se retire physiquement ou psychologiquement de la situation stressante cherche à se sauver pour retrouver son équilibre.

L'agression :

l'affirmation de soi, l'entêtement, la discussion, la menace, la colère, la dispute, la grossièreté, le coup dans le dos, le poing levé traduisent l'agression. L'individu qui s'impose agresse pour retrouver son équilibre.

Face à la frustration ou aux difficultés quotidiennes, notre comportement balance sans cesse entre la fuite et l'agression. Plusieurs facteurs individuels interviennent comme l'état général de l'organisme, les expériences passées, les apprentissages, l'affectivité, etc.

Le fait d'avoir réussi à éliminer la difficulté ou la contrainte soit par l'attaque ou la fuite est alors mémorisé comme gratifiant et la stratégie utilisée est classée avec la mention « à renouveler sans hésiter ». Une action réussie et gratifiante a deux conséquences principales : elle nous prépare à réussir d'autres actions et nous permet de retrouver notre équilibre.

Par contre, lorsque nous agissons avec difficulté soit parce que nous cherchons une solution de fuite sans la trouver ou parce que nous luttons pendant quelque temps et qu'il n'y a pas d'issue favorable à l'horizon, nous sommes constamment mobilisés dans la recherche de notre équilibre. En conséquence, l'anxiété se maintient et l'organisme subit un déséquilibre prolongé. C'est alors que nous devenons candidat à divers problèmes de santé.

Le stress et le concept de l'inhibition de l'action

Selon le Dr Henri Laborit, neuro-chirurgien bien connu pour ses recherches sur la biologie et le fonctionnement du cerveau, le stress devient surtout nuisible lorsque l'on est dans l'impossibilité d'agir soit par la fuite ou par l'agression efficaces devant un stressseur ; c'est l'état d'inhibition de l'action.

Si le stressseur est trop intense ou persiste trop longtemps, l'organisme n'arrive plus à rétablir un état d'équilibre et s'épuise. On sombre alors dans la maladie.

Voici deux situations où cet état d'inhibition peut survenir :

1. L'organisme est surstimulé, surmené et la fuite comme l'agression paraissent impossibles. On subit alors une frustration importante. On ne peut fuir en quittant son emploi parce que le con-

texte économique n'est pas favorable à trouver un autre emploi intéressant et on doit continuer à remplir ses obligations. On ne peut agresser parce que la situation serait pire... Mieux vaut s'abstenir. On risque de sombrer dans la maladie si on ne trouve pas une solution.

2. À l'autre extrême, l'organisme est peu stimulé, peu sollicité. On est un homme ou une femme d'action et on manque de travail ou de défi. La situation peut devenir très stressante, intolérable émotionnellement. On risque autant de sombrer dans la maladie si on ne trouve pas de solution.

Selon Laborit, l'alcool et les drogues sont souvent des solutions recherchées pour fuir ce genre de situations. Toutefois, dans son livre « *L'éloge de la fuite* », Laborit croit qu'en se servant de son imagination, on peut mieux connaître ses besoins et trouver des solutions pour les satisfaire. Ces solutions peuvent viser à minimiser les effets nuisibles de la situation stressante ou à trouver des gratifications ailleurs, dans les arts, les études, les sports... C'est peut-être pour cela qu'il y a tant d'adeptes au jogging.

Hans Selye parle de cette recherche de solutions en d'autres termes : « *Il faut apprendre à utiliser ses ressources ou les situations avantageuses avec sagesse et seulement pour les choses qui en valent la peine et sont les moins génératrices de détresse.* »

Même si les solutions proposées par ces auteurs sont souvent difficiles à trouver, il faut au moins les rechercher.

Le stress et la maladie

ATTENTION ! Il faut éviter de penser que toutes les maladies sont causées par des réactions de stress. Avant de pouvoir affirmer cette relation de la maladie avec le stress, le médecin doit d'abord éliminer tous les autres facteurs : hérédité, maladies antérieures, microbes, etc.

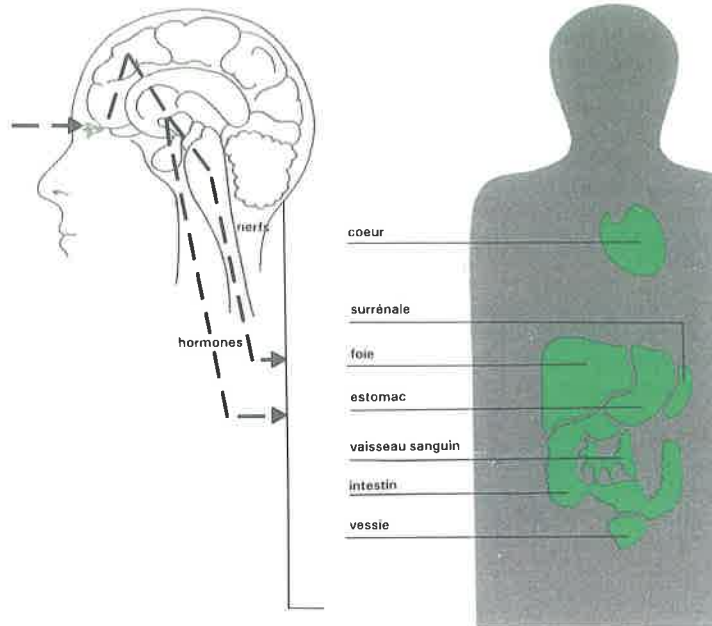
Les maladies causées par le stress

En médecine, les maladies le plus souvent associées avec le stress sont :

1. les maladies psychologiques :

- les problèmes affectifs (comme la dépression)
- l'anxiété et l'angoisse
- les névroses
- l'alcoolisme et les autres toxicomanies

2. les maladies psychofonctionnelles : c'est-à-dire les maladies où on retrouve une atteinte de la fonction de certains organes sans lésion décelable par les moyens actuels d'investigation



Ce schéma simplifié indique comment l'organisme affronte le stress.

ou de dépistage. La cause en est souvent imprécise et l'individu se plaint de faiblesse, fatigue, étourdissement, troubles digestifs, etc.

3. les maladies psychosomatiques : c'est-à-dire les maladies où on retrouve une atteinte de certains organes par des lésions décelables dont l'apparition et l'entretien sont sous l'influence de facteurs psychologiques.

De nombreux travaux en médecine ont mis en évidence le rôle du facteur *émotionnel* dans le déclenchement de maladies telles que les :

— maladies du système cardio-vasculaire

Dans la maladie coronarienne (angine de poitrine), plusieurs recherches ont mis en évidence le rôle d'un ensemble de comportements et d'effets particuliers, qualifié de personnalité du « *type A* », qui serait un facteur de risque prédisposant à la maladie au même titre que le tabagisme. Ce « *type A* » est caractérisé par une ambition continue, un goût pour relever les responsabilités, un besoin de réussir et de faire rapidement, etc.

Depuis longtemps, on a aussi démontré une relation entre l'hypertension artérielle et le stress émotionnel.

— maladies du système digestif

Il est bien reconnu par exemple que la maladie ulcéreuse s'inscrit très souvent dans un contexte particulier relié au stress. D'autres maladies intestinales ont fait l'objet de plusieurs publications démontrant une relation avec le stress.

— maladies du système locomoteur

Un échec, une frustration, une contrainte peuvent souvent servir de fac-

teurs déclencheurs ou accentuer par exemple une douleur dans le dos ou dans le cou, chez un individu qui a déjà une fragilité à ce niveau (prédisposition).

— **maladies de la peau :** on sait que l'eczéma ou le psoriasis sont souvent accentués en période de stress.

Les facteurs associés à la maladie

Le concept de maladies reliées au stress doit s'inscrire dans un contexte global. Il implique la considération du vécu du malade et de multiples facteurs prédisposant, déclenchant, entretenant ou concomitant à sa ou ses maladies ainsi que des facteurs curatifs.

Face à un même stimulus trop intense et intolérable, toutes les personnes n'attrapent pas nécessairement la même maladie, c'est encore une affaire de personnalité et de prédisposition.

Facteurs prédisposants : ce n'est pas n'importe qui

Par ces facteurs, nous entendons, non seulement ceux qui sont transmis génétiquement, mais aussi ceux qui relèvent de facteurs psycho-sociaux, éducatifs et culturels. Ils expliquent un peu pourquoi tel individu plutôt que tel autre souffre de telle ou telle maladie.

Facteurs déclencheurs : ce n'est pas n'importe quand

Il s'agit de facteurs tant biologiques et psychologiques que sociaux qui n'ont pas tous la même importance spécifique, mais qui contribuent tous à l'éclosion d'une maladie. Quel que soit le degré de leur importance, parfois difficile à apprécier objectivement, ces facteurs

multiples éclairent la lanterne du médecin examinateur quant à la situation, au lieu et au moment déclenchants : « *C'est depuis que je suis séparé de ma famille que je souffre d'insomnie et que j'ai perdu l'appétit.* » — « *C'est après avoir subi une démotivation et devant l'angoisse de me trouver dans un milieu et un domaine différents que j'ai eu un ulcère d'estomac...* » Ce n'est pas n'importe quand.

Facteurs entretenants et concomitants : ce n'est pas n'importe comment

Ce sont des facteurs tant psychologiques et biologiques que sociaux qui accompagnent la maladie tout au long de son évolution. Ces facteurs peuvent être aussi bien agréables que désagréables. Mais dans les deux cas, ils influent positivement ou négativement sur l'évolution de la maladie. Il est important pour le médecin traitant de les considérer.

Facteurs curatifs :

Outre les médicaments, on sait qu'une attitude chaleureuse de la part du médecin et des recommandations touchant les aspects biologiques et psychosociaux peuvent contribuer à une amélioration globale du malade. Par ailleurs, les ressources du malade et de son milieu devraient être exploitées à leur juste mesure. À cet effet, une intervention dans le milieu et dans l'environnement du malade est souvent nécessaire.

Comment faire face au stress

Apprendre à régler efficacement difficultés et contraintes, c'est d'abord reconnaître ce qui entraîne pour soi du stress positif ou du stress négatif et rechercher les solutions permettant de maintenir son niveau de confort.

Cette recherche est souvent difficile dans la mesure où le stress négatif peut résulter de frustrations plus ou moins conscientes et se manifester par un malaise imprécis. Toutefois, rétablir son équilibre passe par la recherche de l'identification des besoins insatisfaits et des solutions pour les combler.

Il faut bien comprendre qu'il n'existe pas une solution miracle au stress négatif. Chaque personne étant à la fois unique et différente, ce qui convient à l'une peut très bien ne pas convenir à l'autre. Malgré ces différences, on peut développer une variété de moyens pour réduire ou gérer son stress.

L'approche à la solution de problèmes

L'approche à la solution de problèmes est un moyen qui peut aider à y voir plus clair.

Recherche du stressleur

Au départ, il faut chercher à identifier le problème réel et le définir en termes simples, clairs et concrets. Il s'agit de chercher à comprendre d'où vient le malaise. On peut revoir la chronologie des événements, comment le problème est apparu et comment on y a réagi, replacer les faits dans le contexte précis où ils se sont déroulés, préciser les personnes concernées, les actions posées et leurs conséquences.

Après avoir identifié le stressleur, on peut se demander, par exemple, si le malaise tient à un manque de confiance en soi, à une peur de l'échec ou du jugement des autres, à des idées exagérées ou s'il est justifié par rapport à la situation.

Recherche des solutions

Dans un second temps, il s'agit d'imaginer le plus de solutions possible et de les évaluer. À cet effet, on examine chaque solution et on juge si elle peut aider à régler le problème en cause, si elle est réalisable, si elle est simple à exécuter et conforme à ses aptitudes. De plus, on cherche à en préciser les diverses conséquences pour soi et les autres à court et à long termes.

Élaboration d'un plan d'action

Finalement, à partir des solutions retenues, on détermine l'objectif que l'on désire atteindre et on élabore un plan d'action dans lequel on précise les actions concrètes à entreprendre.

Si on constate, suite à ce qui a été entrepris, que le problème n'est toujours pas réglé à sa satisfaction, on peut faire appel à un ami capable de nous écouter et de nous aider à examiner avec calme et objectivité la situation et les malaises éprouvés. À certains moments, le malaise peut être important au point d'entraver ou carrément de bloquer notre processus normal de solution de problèmes. Le support de personnes-ressources peut être alors utile pour faciliter notre recherche de solutions.

En conclusion, cette approche est un exemple de démarche logique qui nous aide à solutionner des problèmes. Par ailleurs, développer un répertoire de stratégies d'adaptation suffisamment variées peut être utile pour faire face aux contraintes quotidiennes et prévenir les réactions négatives.

Stratégies d'adaptation dans le quotidien

Face à ses émotions

- ne pas négliger ses émotions négatives : si elles signalent que quelque chose ne va pas ; apprendre à les exprimer de façon appropriée tant à soi-même qu'aux autres ;
- distinguer ce qui vient de soi de ce qui vient de la situation ; éviter de dra-

matiser et de se déprécier ; tenter d'évaluer correctement la réalité ;

- demeurer actif en situation de stress émotionnel ;
- utiliser certaines auto-affirmations positives pour contrôler les émotions paralysantes ;
- pratiquer des techniques de détente pour apaiser les tensions émotionnelles ;

Face à ses comportements

- exprimer ses besoins tout en respectant ceux des autres ;
- s'engager activement dans les diverses sphères de vie ; éviter de subir passivement les événements et de vivre comme une victime des circonstances ;
- doser l'engagement dans les actions choisies ; apprendre à dire NON lorsque l'on ne veut ou l'on ne peut réellement dire OUI ;
- ne pas laisser s'accumuler les problèmes ;
- prévoir les situations stressantes et s'y préparer à l'avance ou, si nécessaire, les éviter ;
- se retirer temporairement des situations stressantes ;
- éviter dans la mesure du possible plusieurs changements importants et rapprochés.

Face à son style de vie

- se donner un programme équilibré et régulier d'exercices physiques, d'activités récréatives et de détente ;
- équilibrer les activités exigeant beaucoup d'efforts d'adaptation avec d'autres qui en exigent peu ;
- rechercher des activités qui permettent de se réaliser et de se faire plaisir ;
- organiser son temps et établir des échéanciers réalistes ;
- maintenir une certaine séparation entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle ;
- éviter de rechercher dans la consommation excessive d'alcool et d'aliments, dans les drogues, une solution à ses stress.

Le support social

- entretenez une bonne qualité de relations avec les gens qui vous entourent au travail et dans la vie ;
 - identifiez les personnes avec lesquelles vous désirez avoir une meilleure relation et entreprenez une action pour améliorer ces relations ;
 - apprenez à mettre un terme aux relations malsaines ou étouffantes ;
 - trouvez une ou des personnes à qui vous pouvez exprimer ce que vous ressentez ;
 - n'hésitez pas, à certains moments, à demander de l'aide à des personnes-ressources.
- À chacun de compléter cette liste avec ses propres solutions...



Le stress en milieu de travail

Êtes-vous stressé ?

Ce n'est pas d'être stressé qui est dommageable, c'est de l'être trop. Trop longtemps ou trop intensément.

On peut définir le stress comme étant l'ensemble des réactions et des actions mobilisées par une personne en vue d'agir pour préserver son équilibre, son bien-être, bref son plaisir.

Lorsque nous sommes en bonne santé, que nos divers besoins sont comblés et que nous sommes satisfaits de notre vie personnelle, professionnelle et sociale, nous nous sentons généralement bien dans notre peau et nous avons le sentiment de contrôler les diverses circonstances de la vie au mieux de nos intérêts.

Si, au contraire, nous ne pouvons combler nos différents besoins et que notre contexte de vie est insatisfaisant, nous sommes habituellement mal dans notre peau, donc en situation d'inconfort physique et psychologique. Bref, stressé.

Le stress persistera tant et aussi longtemps que nous ne pourrons éliminer ce que nous considérons comme une menace à notre bien-être, soit par un changement de situation ou par un changement de notre attitude face à cette situation.

Plus cet état de déséquilibre durera, plus le risque de voir se développer des troubles aux plans physique et psychologique s'accroîtra. Il est donc dans notre intérêt de ne pas rester passif et de réagir face à une telle situation.

Ce premier article sur le stress en milieu de travail définit cette notion, identifie ses principales sources et présente certaines conditions — propres à l'individu, d'une part, et qui relèvent de l'organisation du milieu de travail, d'autre part — susceptibles de prévenir ou de réduire le stress en milieu de travail.

Ce qu'est le stress en milieu de travail

Nous savons tous que certains agresseurs chimiques ou physiques sont des facteurs de risque pour la santé. Sous certaines conditions, l'exposition à des produits chimiques, par exemple, peut entraîner des maladies de la peau, du système respiratoire ou du système nerveux. Travailler quotidiennement dans un milieu très bruyant peut à la longue provoquer la surdité. C'est ce que la médecine du travail appelle les « maladies professionnelles ».

Mais les agresseurs chimiques ou physiques ne sont pas les seuls à être potentiellement dommageables. Il existe également des agresseurs psychosociaux qui peuvent affecter la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces agresseurs psychosociaux sont un ensemble de facteurs qui relèvent soit de l'individu lui-même — sa condition physique et psychologique, son niveau de compétence, son expérience de travail — soit de l'organisation de son milieu de travail — la répartition du pouvoir, la division des tâches, l'environnement. Ces facteurs, pris séparément ou réunis, peuvent provoquer une réaction excessive de stress.

Une telle réaction peut être déclenchée, par exemple, par un sentiment constant de menace éprouvé devant les responsabilités à assumer ou les tâches à réaliser. On ne se sent pas à la hauteur, on doute de ses capacités ; bref, on manque de confiance en soi ou de compétences.

Il arrive également que l'application trop rigide des règlements internes ou une trop grande exigence de rendement créent un climat de travail tel que l'ensemble des travailleurs en seront stressés.

Il est possible enfin qu'une réaction excessive de stress soit provoquée à la fois par les trop grandes exigences de rendement qu'un individu s'impose en permanence et par la persistance d'un climat d'incertitude associé à des changements fréquents et importants dans l'organisation de son travail.

À la longue, de telles situations peuvent entraîner des problèmes de santé mentale et physique, comme l'anxiété, l'épuisement, la dépression, la toxicomanie et les troubles de la digestion ou du système cardiovasculaire, pour ne citer que ceux-là.

Le stress n'est qu'un des multiples facteurs susceptibles de provoquer l'apparition des ces problèmes. Seule une évaluation médicale et psychologique complète peut permettre d'en évaluer l'importance.



Réalisé par la direction Services de santé
Vice-présidence exécutive Groupe Qualité et
Ressources humaines

Auteur : Pierre Varin, psychologue

© Hydro-Québec 1993

Les sources de tensions en milieu de travail

En général, après une phase d'apprentissage, une personne affectée à un poste compatible avec son niveau de compétence et les caractéristiques de sa personnalité arrive à répondre sans trop de peine aux exigences de sa tâche. Si cette tâche lui offre la possibilité d'utiliser ses capacités sous la forme de défis à relever ou de difficultés qu'elle est en mesure de maîtriser, il y a de bonnes chances que son rendement soit adéquat et son niveau de satisfaction, élevé.

Par contre, même si elle maîtrise les éléments de son travail, elle devra toutefois vivre avec certaines contraintes liées à son milieu de travail. Ces contraintes, ces pressions du milieu, sont susceptibles de limiter ses possibilités de poser des actions gratifiantes.

Les exigences de la tâche ou le contexte de travail peuvent aussi être modifiés en cours de route. Il va de soi que les besoins et les compétences de chacun peuvent aussi changer avec le temps. Selon l'impact de ces modifications et selon les ressources d'adaptation de l'individu, un nouvel équilibre s'établira avec plus ou moins de facilité et en plus ou moins de temps. Si le déséquilibre persiste, il y a lieu de craindre des répercussions sur l'état de santé.

Il faut reconnaître qu'il se présente inévitablement des sources de tensions en milieu de travail. Ces tensions témoignent de l'existence d'un état de déséquilibre plus ou moins accentué et auquel le travailleur peut habituellement remédier s'il dispose de ressources d'adaptation personnelles, sociales et organisationnelles appropriées et efficaces.

Ce qu'est le stress excessif

Il existe sans contredit des milieux de travail considérés comme stressants par l'ensemble des travailleurs. Il existe aussi des travailleurs incapables de s'adapter, même à un milieu de travail que l'ensemble considère adéquat. Entre ces deux extrêmes, on trouve habituellement des milieux de travail que certains trouveront stimulants et d'autres, stressants.

Comme le déclenchement d'une réaction de stress est affaire individuelle, on peut croire que le stress excessif en milieu de travail naît de la discordance entre, d'une part, les capacités, la personnalité et les besoins du travailleur et, d'autre part, les exigences de sa tâche et les ressources de son milieu.

Il y aurait du stress excessif lorsque le contenu de la tâche ou le contexte de travail constitue une menace pour la personne. La menace peut provenir d'exigences trop élevées ou insuffisantes compte tenu de ses capacités ou encore de la difficulté ou de l'impossibilité qu'elle a de satisfaire ses besoins.

L'exemple suivant illustre comment le stress excessif peut naître d'exigences insuffisantes.

Une personne ambitieuse et compétente occupe à titre temporaire, depuis deux ans, un poste qui lui permet d'exercer un leadership professionnel. Or, ce poste temporaire et son ancien poste ayant été abolis dans le cadre d'une réorganisation de son entreprise, elle est réaffectée à un poste d'exécutant dont le niveau de responsabilité est réduit et sans possibilité prévisible de recouvrer un poste comparable à cause de l'absence ou de la rareté d'autres occasions d'emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise.

Il est évident que cette personne risque de ressentir de l'ennui et de la frustration en sachant qu'elle devra dorénavant — et pour longtemps — assumer une tâche qui ne convient ni à sa personnalité ni à ses capacités. De là naîtra très probablement une réaction de stress.

Quant à l'impossibilité pour un travailleur de satisfaire ses besoins, on peut citer le cas d'une employée de bureau qui, ayant accumulé de l'expérience, a élargi ses compétences mais qui ne peut obtenir un poste convenant à ses nouvelles capacités à cause de la non-disponibilité du poste convoité. Cette employée risque donc de devenir stressée parce qu'elle constate qu'il lui est impossible de réaliser ses aspirations professionnelles et d'utiliser pleinement ses nouvelles compétences.

Tant et aussi longtemps qu'une personne ne peut éliminer ce qu'elle perçoit comme une menace à son bien-être, soit par un changement de situation, soit par un changement de son attitude face à cette situation, elle demeurera stressée.

Et plus elle demeure longtemps dans cet état de déséquilibre, plus elle risque de développer, aux plans psychologique et physique, des troubles qui peuvent entraîner une maladie.

En résumé, on peut donc considérer qu'une personne vit un état de stress excessif dans son milieu de travail lorsqu'elle est incapable de répondre de façon adéquate et efficace aux exigences de sa tâche ou qu'elle n'arrive à le faire qu'au prix d'une atteinte à sa santé physique ou psychologique.

Les principales sources du stress en milieu de travail

Les diverses sources de stress associées au travail sont généralement regroupées en six grandes classes.

■ La première est reliée à la tâche et aux conditions de travail. Il s'agit plus particulièrement de :

□ l'inadéquation entre les caractéristiques propres à l'individu et à la tâche qu'il doit accomplir. Cette inadéquation peut découler d'une discordance entre, d'une part, les habiletés requises, le degré d'autonomie accordé, la signification de la tâche et l'information sur les résultats obtenus et, d'autre part, les besoins et les aspirations de l'individu, l'importance qu'il accorde à son travail et son besoin d'en constater les résultats ;

□ la charge de travail, en deçà ou au-delà de ses capacités ;
□ l'aménagement du temps de travail, comme les horaires comprimés, rotatifs, de nuit ou les heures supplémentaires ;

□ l'environnement : bruit intense, température trop élevée ou trop basse, proximité de substances toxiques ou de dangers physiques.

■ La deuxième classe de sources de stress a trait aux rôles liés aux responsabilités confiées à l'individu dans le cadre de son travail. Le stress excessif peut naître de conflits de rôle, de l'ambiguïté du rôle, et de la nature ainsi que de la charge de ces responsabilités.

■ La troisième concerne les perspectives de carrière. L'insécurité d'emploi et l'absence de perspectives d'avancement en font partie.

■ La quatrième classe a trait aux relations interpersonnelles. Elle regroupe les conflits avec les supérieurs, subalternes ou collègues et l'absence de soutien social.

■ La cinquième est reliée à l'organisation du travail. L'absence de consultation, une participation insuffisante au processus de décision, le manque de communication, le confinement, le contrôle des initiatives individuelles et l'absence de reconnaissance du travail accompli sont des facteurs susceptibles de provoquer une réaction de stress.

■ Finalement, la difficulté de conciliation des exigences familiales et professionnelles, née des conflits d'horaires, des changements de vie découlant de la mobilité et des problèmes d'organisation de la vie familiale dans un couple dont les deux conjoints travaillent, constitue la sixième classe des sources de stress associées au travail.

Il est possible de favoriser l'action efficace et satisfaisante au travail

Il faut admettre qu'il est parfois difficile de concilier l'atteinte de ses propres objectifs et ceux de son entreprise.

Il existe pourtant certaines conditions susceptibles de rendre la satisfaction des besoins personnels et l'utilisation gratifiante de ses capacités davantage compatibles avec les exigences de rendement et de rentabilité de tout employeur et, par conséquent, d'éviter les manifestations de stress excessif.

Puisque la santé d'un individu et celle de son entreprise sont interdépendantes, il est souhaitable, pour la personne, de tenter de remplir ces conditions et, pour son employeur, de lui offrir les moyens de les appliquer.

Les huit conditions suivantes s'appliquent aux individus.

Il convient tout d'abord de choisir un métier ou une profession en accord avec ses capacités et ses affinités naturelles.

Il est en effet toujours plus facile de composer avec les difficultés d'un travail que l'on aime faire. Si ce n'est pas le cas, la situation risque d'entraîner l'apparition d'un complexe d'infériorité, la crainte de

l'échec, le besoin de se justifier et le désir de se convaincre de ses capacités. Bref, il est préférable de refuser un métier que l'on n'aime pas que de vivre des tensions qui, en fin de compte, rendront impossible l'action efficace et gratifiante.

Deuxièmement, il faut tenter de cerner la complexité de son univers de travail afin de comprendre clairement ce que l'on fait et à quoi cela sert.

Une compréhension adéquate a des chances de prémunir contre les actions irréfléchies ou improvisées dont les résultats seraient incertains et, par conséquent, une source potentielle d'inquiétudes et d'insatisfaction.

Savoir ce que l'on fait, pourquoi on le fait et savoir qu'autre chose peut être fait est susceptible de favoriser une action efficace et gratifiante.

Il convient également de procéder à une juste évaluation de soi-même et de son milieu de travail.

Il faut pour y arriver prendre en compte lucidement ses ressources et celles de son milieu et départager clairement ses désirs réalisables de ses illusions. Il sera ainsi possible d'élaborer des projets personnels clairs, réalistes et conformes à ses intérêts.

Cette pratique favorise l'action efficace et gratifiante qui, elle-même, favorise la satisfaction et la réussite professionnelle.

Une quatrième condition suppose de vouloir s'engager avec cœur et réalisme dans son travail

Autant pour satisfaire aux exigences de sa tâche que pour répondre à ses besoins et objectifs personnels, l'engagement de soi dans les diverses dimensions de la vie s'est avéré une des caractéristiques des individus qui, bien qu'occupant des emplois exigeants, arrivent à conserver leur équilibre et leur santé.

Agir de façon efficace et gratifiante suppose la capacité de remplir adéquatement ses obligations sans pour autant négliger la satisfaction de ses besoins propres.

La cinquième condition implique de développer au sein de son entreprise une habileté à vivre des relations de pouvoir, c'est-à-dire des relations d'échange et de négociation avec les autres.

Pour préserver sa santé, l'être humain a besoin d'avoir sa place parmi les autres, de pouvoir agir sur son environnement matériel et social et d'obtenir une reconnaissance sociale de son action. Dans un milieu de travail, surtout s'il est fortement hiérarchisé, son rôle et ses possibilités d'action et de reconnaissance sont fortement déterminés. C'est pourquoi il lui faut apprendre à échanger et à négocier avec les autres. Le maintien et l'élargissement de ses conditions d'équilibre en dépendent.

Sixièmement, on ne devrait accepter de nouvelles responsabilités que si l'on se sent capable de continuer d'apprendre et s'il est possible d'exercer ces nouvelles fonctions sans être obligé de tout savoir immédiatement.

Si la volonté d'apprendre n'est pas assez forte, les changements technologiques ou administratifs et les nouvelles façons de faire feront qu'un employé compétent sera dépassé par les événements et deviendra incompetent, donc inefficace et, par conséquent, insatisfait.

Il convient également d'accepter de bon gré d'ajuster ses attentes à la réalité lorsque celle-ci l'impose et que la marge de manœuvre est restreinte.

Si la situation n'est pas propice à la satisfaction entière de ses attentes, ne vaut-il pas mieux se contenter d'un « peu » plutôt que de vouloir un « tout » inaccessible au risque d'obtenir un « rien » inacceptable?

Finalement, si l'investissement de soi au travail est une condition du maintien de son équilibre, il en va de même pour sa vie amoureuse, familiale et sociale.

Comme le rappelle le proverbe, il faut éviter de mettre tous ses œufs dans le même panier. Il est important, pour conserver son équilibre, de pouvoir se livrer à des activités gratifiantes ailleurs que dans le cadre du travail.

De toute façon, lorsque la vie hors du travail est insatisfaisante, elle risque fort d'affecter la vie professionnelle.

Si les individus ont tout intérêt à agir de façon efficace et gratifiante, les entreprises se doivent, elles, d'offrir des conditions favorables à l'atteinte de cet objectif puisque leur santé dépend de celle des personnes à leur emploi.

Les sept conditions suivantes s'appliquent à l'entreprise.

Il lui faut d'abord informer de façon continue chacun de ses employés.

L'employé doit pouvoir bien comprendre la place qu'il occupe au sein de son entreprise. Une bonne compréhension de son rôle, de ses contributions spécifiques et de son niveau de pouvoir est essentielle à une vue d'ensemble de son activité de travail. Il doit aussi être adéquatement renseigné sur ses possibilités de cheminement de carrière, de promotion et de croissance de ses revenus.

Une entreprise a tout intérêt à donner l'heure juste à son personnel. Celui-ci doit être au courant de l'organisation, des activités et de l'évolution de son milieu de travail.

La structure de l'entreprise, ses activités techniques et économiques ainsi que les impératifs et les contraintes qui y sont reliés, les changements exigés par les besoins internes ou des facteurs extérieurs ainsi que les scénarios d'ajustement envisagés et leurs conséquences prévisibles à tous les niveaux, y compris au plan individuel, sont des informations qui doivent être communiquées à tous les employés, de façon continue.

L'entreprise doit de plus chercher à élargir les possibilités individuelles d'actions efficaces et gratifiantes.

Cela peut se faire en octroyant à ses employés un plus grand contrôle personnel sur leur activité de travail et en favorisant une participation individuelle accrue à l'élaboration de ses orientations, de ses politiques et de ses programmes.

L'entreprise a aussi avantage à favoriser la créativité de ses employés.

Les employés sont particulièrement bien placés pour rechercher des solutions originales non seulement au plan de l'innovation technique mais aussi aux problèmes d'organisation ainsi qu'à ceux reliés à leur tâche.

Une quatrième condition consiste à procurer un environnement de travail encourageant et amical par la promotion de la coopération et du travail d'équipe.

Toutefois, il convient alors de s'assurer que chacun assume un rôle clairement défini et soit tenu de fournir des contributions clairement délimitées.

Le développement d'un tel environnement est susceptible de réduire de beaucoup le niveau de tension émotionnelle et le risque de frustration. Par le fait même, il provoquera moins de réactions d'affrontement ou de fuite.

La gestion efficace de l'agression psychosociale en milieu de travail doit devenir une priorité de l'entreprise.

Pour préserver la santé de son personnel, une entreprise devrait élaborer et mettre en pratique les moyens nécessaires pour identifier et corriger les sources de tensions excessives liées au contenu et au contexte de travail. Cette gestion des sources de tension excessives devrait être courante et s'appliquer à toutes les unités administratives.

Sixièmement, l'entreprise devrait offrir des services d'aide au personnel en matière de protection de la santé mentale, de développement personnel et de développement professionnel.

Une entreprise n'aurait-elle pas davantage de chances de réaliser avec succès un « virage-clientèle », un « déperformance », etc. en s'appuyant sur du personnel mieux équipé pour faire face efficacement aux difficultés courantes de la vie, aux défis et aux changements organisationnels ?

Enfin, un dernier moyen serait de faciliter aux travailleurs la conciliation de leurs obligations familiales et professionnelles.

Trouver des ressources de garde d'enfants d'âge préscolaire, tenir compte des horaires de transport scolaire, prendre soin des enfants malades, etc. sont des obligations que les parents doivent assumer sans pour autant négliger leurs obligations professionnelles.

Cela s'avère souvent difficile à concilier sans tension au travail ni risque pour la carrière, surtout pour les mères qui travaillent à temps plein.



Après cette définition de ce qu'est le stress excessif en milieu de travail et la nomenclature des conditions susceptibles d'empêcher ou de réduire les effets négatifs du stress excessif sur la santé, un deuxième article — « *Comment intervenir sur les sources du stress en milieu de travail* » — propose certains moyens d'identifier les sources de stress et suggère des modalités d'intervention propres à préserver l'équilibre et la santé.

Comment intervenir sur les sources de stress en milieu de travail

Une démarche personnelle d'intervention

Nous avons vu dans un premier article qu'une personne vit une réaction excessive de stress en milieu de travail lorsqu'elle est incapable de répondre de façon adéquate ou efficace aux exigences de sa tâche ou qu'elle n'y parvient qu'au prix d'une atteinte à sa santé physique ou psychologique.

Il existe cependant des moyens de préserver sa santé et son efficacité au travail en intervenant sur les sources de stress. Ce second article présente une démarche d'autogestion en cinq étapes qui permet :

- d'identifier les manifestations et les sources d'une réaction excessive de stress ;
- de cerner sa propre part de responsabilité et celle de l'organisation de travail dans la mise en place et le maintien de ces sources de stress ;
- d'élaborer son plan d'action ;
- de le mettre à exécution ;
- d'en évaluer les résultats sur sa santé, son fonctionnement personnel, son contexte et son contenu de travail ainsi que sur son efficacité au travail.

Cette démarche devrait être considérée comme un instrument avec lequel il est préférable de cheminer avec l'aide d'un professionnel de la santé.

Ce dernier fournira le soutien et les moyens pratiques d'intervention de façon à ce que vous puissiez mener cette démarche de façon éclairée et prudente.

Il est important de rappeler qu'une intervention sur les sources de stress en milieu de travail nécessite une action concertée de tous les intervenants car la santé des personnes et celle de leurs entreprises sont interdépendantes.

1^{re} étape : identifier les manifestations et les sources de stress

Cette étape consiste à reconnaître les principales manifestations de tension qui indiquent que vous êtes en état de stress et à identifier les sources de stress excessif reliées au contexte et au contenu de votre travail ainsi qu'aux caractéristiques de votre personnalité.

Les principales manifestations d'une réaction excessive de stress

Le stress excessif se manifeste de façon différente selon les personnes. L'inventaire de ces manifestations permettra de mieux préciser la réponse qu'il convient d'apporter pour préserver votre santé.

Sur le plan psychologique, il peut s'agir de manifestations d'agressivité, d'anxiété, d'angoisse, ou d'états comme l'épuisement mental et émotionnel et la dépression.

Sur le plan physique, la réaction excessive de stress peut engendrer des troubles fréquents ou persistants dans le fonctionnement général de l'organisme — fatigue, épuisement, troubles divers — ou plus particulièrement des systèmes digestif, cardiovasculaire, sensoriel, musculaire ou cutané.

Il est évidemment important de savoir si ces manifestations sont en relation avec une source de stress en milieu de travail, qu'elles soient engendrées par l'organisation du travail, par la tâche elle-même ou reliées à sa propre personnalité.

Lorsque des informations sur ces manifestations sont consignées dans des dossiers médicaux, il y a lieu de retracer à quel moment et dans quelles circonstances celles-ci sont apparues et comment elles ont évolué en rapport avec la présence des sources de stress en question.

Les sources de stress reliées à l'organisation, au rôle et à la tâche

À quelles sources de stress a-t-on affaire ?

S'agit-il, par exemple, d'un problème de structure organisationnelle, de mode de gestion, de buts et objectifs ? Au plan du rôle, y a-t-il une ambiguïté ou un conflit de rôle ? Au plan de la tâche elle-même, y a-t-il une surcharge de tâches ou une sous-utilisation des compétences ?

D'autres aspects, comme la description de fonction, l'échelle salariale, le système de promotion, etc. peuvent aussi représenter une source de stress.

La procédure à suivre consiste à dresser une liste détaillée de vos responsabilités et de vos tâches puis à décrire, en termes concrets, les contraintes et les conditions difficiles qui vous empêchent de les assumer adéquatement ou avec efficacité et qui provoquent des symptômes de tensions physiques ou psychologiques.

Les sources de stress liées aux caractéristiques de votre personnalité

Cet inventaire est effectué à l'aide de questionnaires qui explorent les principales dimensions de la personnalité qui peuvent influencer l'apparition d'une réaction excessive de stress.

Ces questionnaires sont des indicateurs d'une tendance à l'égard de certains comportements, traits de personnalité et attitudes qui, selon les circonstances, prédisposent ou prémunissent contre la réaction excessive de stress.

Les paragraphes suivants résument quelques-unes des dimensions de la personnalité explorées à l'aide de ces questionnaires.



Réalisé par la direction Services de santé
Vice-présidence exécutive Groupe Qualité et
Ressources humaines

Auteur : Pierre Varin, psychologue

© Hydro-Québec 1993

a) La tendance de comportement de type A ou B

Il y a deux types principaux de comportement.

Un individu de type A est hyperactif, acharné, impatient, très compétitif, pressé. Il a besoin de dominer et de s'affirmer, il a tendance à se fixer des objectifs et des délais de réalisation très exigeants.

Celui du type B adopte plutôt un rythme de travail détendu. Il est modérément compétitif, peu préoccupé par le mérite social, n'est pas esclave du temps, est rarement impatient, très organisé, capable de travailler en équipe, attentif aux relations sociales et intimes et consacre du temps à ses loisirs.

Bien qu'exigeante, la façon d'être du premier type est habituellement récompensée dans notre société. Ces récompenses sont le pouvoir, l'argent ou des promotions. Toutefois, ces bénéfices coûtent cher : des études ont démontré que ce style de comportement pourrait être un facteur associé au développement de maladies cardiovasculaires.

b) Le sentiment de contrôle des événements

Là encore, la perception que l'on a de ce contrôle se divise en deux catégories principales.

La première a trait aux personnes qui ont l'habitude d'attribuer ce qui leur arrive à leurs propres qualités. Cela en fait des êtres plus autonomes, plus indépendants face à l'environnement. Elles ont toutefois plus de chances d'être stressées dans des situations où elles ne peuvent exercer un contrôle personnel sur les événements.

La deuxième catégorie regroupe des personnes qui ont plutôt tendance à attribuer ce qui leur arrive à la chance, au destin ou aux autres. Ces personnes sont plus dépendantes des autres et de leur environnement. Elles ont davantage de chances d'être stressées lors de situations où elles doivent exercer un contrôle personnel.

c) L'estime de soi

Concrètement, l'estime de soi réfère au degré d'appréciation que quelqu'un a de lui-même et des propos qu'il tient aux autres en rapport avec la façon dont il se perçoit.

Une très faible estime de soi augmentera habituellement la tendance à percevoir les demandes de l'environnement comme des menaces et réduira le sentiment de compétence à composer avec cet environnement.

d) Les traits de la personnalité résistante au stress

Des études ont révélé que parmi les personnes occupant un emploi particulièrement stressant, celles qui possèdent un sentiment d'engagement dans le travail, la famille et d'autres valeurs importantes, qui ont un sentiment de contrôle personnel sur leur vie ainsi qu'une ouverture aux changements demeurent relativement en bonne santé.

e) La toxicomanie du travail

La personne qui fait de son travail l'élément dominant de sa vie au point de mettre en péril l'équilibre de sa vie est considérée comme un toxicomane du travail. Chez elle, l'état de bien-être dépend du travail : pas de travail, pas de plaisir.

Une importance excessive accordée au travail peut non seulement rendre l'individu susceptible de vivre un état de stress mais aussi gâcher sa vie personnelle : échec conjugal, familial, vie sociale appauvrie, frustration, conflits, solitude et même désespoir.

f) Les relations interpersonnelles au travail

Le type de rapport qui s'établit entre les personnes peut être une source importante de stress. Des études sur la communication ont permis d'identifier quatre types de comportement. Examinons-les avec les conséquences qu'ils entraînent.

Le comportement **passif** se caractérise par le fait que l'individu ne respecte pas, dans ses rapports interpersonnels, ses propres besoins, ses droits et ses sentiments. Il répond aux demandes des autres malgré les frustrations que cela provoque. Évidemment, un tel comportement permet difficilement de prendre des initiatives et de réaliser des objectifs personnels.

Le comportement **agressif** se définit par l'expression hostile de ses préférences par des mots ou des actions qui obligent les autres à s'y soumettre, ou encore par n'importe quelle action qui enlève ou diminue les droits des autres personnes. Ce comportement peut être efficace pour atteindre un but s'il engendre de la crainte et amène les autres à se soumettre. Mais il peut aussi provoquer chez eux la colère.

Le comportement **manipulateur** consiste à satisfaire ses volontés par des moyens détournés. La manipulation est réussie lorsque le but est camouflé, que les autres sont passifs et qu'ils ne se rendent pas compte de la façon dont ils sont utilisés. Mais il en résulte facilement un sentiment de malaise quand les autres réalisent après coup qu'ils n'ont pas été respectés.

Le comportement **affirmatif** est une façon d'exprimer ses besoins, ses droits et ses sentiments tout en tenant compte des besoins, des droits et des sentiments d'autrui. La communication est alors claire, elle se déroule calmement et elle vise l'entente et la satisfaction réciproque. Un tel comportement est généralement efficace pour atteindre un but parce qu'il permet des compromis ainsi que la satisfaction et le respect de soi et des autres.

g) Les croyances irrationnelles

Il s'agit ici de croyances, entretenues à son égard ou à l'égard de son entreprise, ou encore des deux à la fois, qui manquent de réalisme et qui représentent en quelque sorte un idéal impossible. Ces croyances expriment en termes absolus des exigences et des besoins plutôt que des préférences et des désirs. Elles se traduisent par des énoncés d'obligation : « Je dois » ou d'autodépréciation : « Je n'en vaud pas la peine ».

À l'opposé, en face d'une contrariété, la personne dont les croyances sont rationnelles se dira plutôt « c'est dommage que la situation ne soit pas telle que je l'ai souhaitée ». Une telle attitude n'exclut pas une réaction émotive mais celle-ci sera néanmoins différente des sentiments suscités par un système de croyances irrationnelles. Alors que ce dernier engendre l'anxiété et la dépression, l'individu rationnel se dira plutôt déçu ou ennuyé. Par conséquent, il se sentira motivé à modifier son comportement dans le but d'accroître son bien-être et d'être mieux accepté à l'avenir.

2^e étape : départager les responsabilités dans la mise en place et le maintien du stress

Il s'agit ici de départager de façon impartiale votre responsabilité et celle de l'organisation de travail dans la mise en place et le maintien du stress excessif en milieu de travail. Une bonne façon d'y arriver est de refaire la chronologie des événements majeurs qui ont engendré un stress excessif en précisant pour chacun d'eux la contribution possible des facteurs suivants :

a) La personnalité

Le stress au travail peut être attribuable aux caractéristiques mêmes de la personnalité. Un individu anxieux ou ayant une faible estime de soi peut mal concevoir les exigences de sa tâche et y répondre de façon inadaptée. Dans ce cas, il vaut mieux revoir votre perception des exigences de la tâche en séparant celles que l'on vous impose et celles que vous vous imposez.

b) Le comportement

Le comportement, c'est-à-dire ce que l'on fait et la manière dont on le fait, peut être la principale cause de stress au travail.

Par exemple, un déficit sur le plan des habiletés techniques ou sociales requises peut entraîner une surcharge de travail, un conflit de rôles ou un conflit interpersonnel. Il faut alors songer à parfaire sa formation ou entreprendre de modifier ces comportements inadéquats.

c) Le manque de conscience

La difficulté peut être de trois ordres : tenir compte de ses émotions dans ses rapports interpersonnels, admettre sa responsabilité dans le déclenchement des réactions négatives de l'entourage et bien connaître ses rôles et ses responsabilités au travail. Si vous décelez un déficit à l'un de ces trois points, il serait utile d'apprendre à vous auto-observer afin d'identifier correctement vos émotions, l'impact de votre comportement et les attentes du milieu.

d) L'organisation de travail

L'organisation de travail est une autre cause de stress excessif lorsqu'il crée des demandes d'adaptation trop intenses ou trop fréquentes ou qu'il perturbe l'équilibre dans le fonctionnement et le développement d'une personne.

Dans le premier cas, le stress peut être causé par une tâche répétitive et monotone, contraignante physiquement, sous surveillance constante, dans l'isolement, ou encore par de fréquentes modifications des priorités de travail.

Dans le second cas, il peut être provoqué par l'attribution d'un pouvoir insuffisant, l'absence de formation ou de soutien nécessaires à la réalisation de tâches et de responsabilités difficiles à assumer.

Cet exercice d'identification des principaux facteurs responsables de la mise en place et du maintien du stress excessif vous indique sur quel plan intervenir pour l'éliminer : sur vous-même, sur le contexte de travail ou sur le contenu du travail.

3^e étape : élaborer un plan d'intervention

Cette troisième étape consiste à établir un plan d'action qui permette d'agir sur les causes de stress excessif en milieu de travail. Maintenant que les causes sont identifiées, il s'agit de préciser les buts visés par votre action ainsi que les résultats que vous en attendez.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de plan d'intervention. Avant d'établir le vôtre, prenez soin de faire la rétrospective de vos interventions antérieures sur les sources de stress en milieu de travail afin de ne pas répéter des stratégies qui n'ont pas fonctionné.

Exemple de plan d'intervention

Sources de stress excessif en milieu de travail	Causes du maintien du stress excessif	Objectifs du changement	Résultats acceptables
■ <i>Surcharge de rôles et de tâches.</i>	■ <i>J'emploie la plus grande partie de mon temps à gérer des cas-problèmes dans le cadre d'une organisation qui ne me laisse pas la possibilité de contrôler et de suivre les travaux qui me sont confiés.</i>	■ <i>Obtenir un transfert à l'interne d'une partie de mes responsabilités et de ma charge de travail.</i>	■ <i>Révision de la structure de mon unité administrative et de ma charge de rôles et de tâches.</i>
	■ <i>Je manque de temps et d'information pour répondre aux demandes de travail non planifiées avec échéances à très court terme.</i>	■ <i>Obtenir de mes supérieurs une planification de leurs demandes de travail.</i>	■ <i>Réduction des demandes de travail non planifiées et allongement de leurs délais de réalisation.</i>
	■ <i>Additions continuelles de responsabilités par mes supérieurs.</i>		
	■ <i>Difficulté à m'affirmer face à une attribution de responsabilités supplémentaires.</i>	■ <i>Apprendre à négocier ou à refuser les demandes supplémentaires de travail.</i>	■ <i>Élimination de toutes charges supplémentaires de responsabilités.</i>

4^e étape : mettre votre plan à exécution

Voici le moment de choisir les moyens d'intervention appropriés pour mettre à exécution votre plan d'action.

Ce qui suit est un aperçu de certains moyens pouvant vous être proposés par un professionnel de la santé afin de vous aider à intervenir sur les sources de stress reliées au contexte et au contenu du travail, à la personnalité, au comportement et aux relations interpersonnelles.

Les sources de stress reliées au contexte et au contenu du travail

Il peut s'agir de problèmes de rôles — conflits, responsabilités mal définies — de problèmes de tâches — charge excessive ou insuffisante — ou encore de problèmes de description de fonction, d'échelle salariale ou de santé et de sécurité.

Les moyens d'intervention

Une démarche d'intervention devrait commencer par une discussion ouverte avec son supérieur sur les problèmes constatés en vue de négocier un accord qui tienne compte des points de vue des parties concernées. Il s'agit de trouver comment il est possible de modifier les conditions de travail à la source du stress excessif, par exemple en réduisant ou en augmentant le niveau de responsabilité, en enrichissant la tâche, en réorganisant un aspect du travail, en réévaluant le salaire ou en éliminant les conditions de travail dangereuses ou malsaines.

La démarche peut aussi supposer d'accepter de supporter temporairement les problèmes qui ne peuvent être résolus à court terme. Mis en face d'une impossibilité d'amélioration, il faudra songer à se soustraire à la situation stressante en demandant une mutation ou une relocalisation, ou encore en quittant l'organisation.

Les caractéristiques de la personnalité qui prédisposent au stress

Si le problème a trait à un niveau d'estime de soi surévalué ou déficitaire, il faut songer à corriger l'appréciation que l'on a de soi-même par l'utilisation de la critique positive. Changez, par exemple, « je ne suis bon à rien » par « j'ai réussi tel aspect du travail mais je dois améliorer tel autre aspect ».

S'il s'agit d'une tendance à être anxieux, utilisez une méthode de relaxation et exercez-vous, par l'imagination, à faire face aux situations stressantes.

Il faut aussi se méfier des attitudes associées aux comportements de type A. Établissez des objectifs de travail et des délais réalistes, développez une écoute active, faites confiance et déléguez, apprenez à réagir de façon pondérée aux frustrations.

Les toxicomanes du travail doivent respecter les règles élémentaires d'hygiène de vie et accorder plus d'importance aux autres aspects de la vie.

Pour contrer l'intolérance aux pressions et aux changements en milieu de travail, développez l'engagement de soi, la maîtrise de soi et l'ouverture au changement.

Les comportements-problèmes

Combien de fois, après avoir vécu une situation stressante, vous êtes-vous dit qu'encre une fois vous aviez oublié de faire quelque chose, mal saisi ce qu'on attendait de vous, réagi impulsivement, répondu de façon blessante ?

Il est possible d'agir sur un comportement problématique en réalisant les étapes suivantes :

Définissez le comportement qui pose problème en termes simples et concrets. Par exemple : « Je néglige de vérifier ma compréhension des demandes urgentes. »

Observez dans quelles circonstances il se manifeste et les conséquences qu'il entraîne : « Dans telles circonstances, j'ai tendance à passer à l'action sans vérifier la demande et je prends de mauvaises décisions qui m'attirent des reproches. »

Cherchez et expérimentez les correctifs : « Je vais écrire ce qu'on me demande et en vérifier ma compréhension auprès de mon patron. »

Enfin, observez les résultats obtenus : « Avec ce moyen, je sais clairement ce qu'on attend de moi, je prends les bonnes décisions et j'évite les erreurs. Mon patron a davantage confiance en moi. »

Les problèmes de relation

Pour éviter les conflits interpersonnels, apprenez à communiquer de façon affirmative.

Pour contrer une peur irrationnelle des autres, apprenez à juger l'autre en tant que personne, avec ses forces et ses faiblesses plutôt qu'en termes d'ami/ennemi ou de patron/employé.

Le manque de soutien social devrait vous amener à vous constituer au travail un réseau d'amis, de collaborateurs, de confidents et ainsi vous assurer certains appuis.

5^e étape : évaluer les résultats

La dernière étape consiste à évaluer les effets de votre intervention sur les causes du stress excessif en milieu de travail. Un bilan de vos actions indiquera si vous avez atteint les résultats escomptés...

... du point de vue de la santé.

Un auto-examen de votre état de santé est suffisant pour savoir si votre intervention a éliminé ou atténué les manifestations de tension. Un examen médical peut s'avérer nécessaire pour évaluer les résultats dans le cas d'une maladie comme un ulcère à l'estomac, l'hypertension ou la dépression.

... du point de vue du fonctionnement personnel.

Avez-vous réussi à répondre confortablement aux exigences de votre tâche et à vivre des rapports professionnels et interpersonnels satisfaisants et productifs ? La réponse se trouve dans les conséquences que produisent vos nouvelles attitudes et vos nouveaux comportements sur vous-même et sur les autres.

... du point de vue du contexte et du contenu de travail.

À la lumière des objectifs de changement et des critères de succès fixés dans votre plan d'action, examinez le contexte et le contenu actuels de votre travail. Sont-ils aussi stressants ou aussi peu satisfaisants qu'auparavant ?

... du point de vue de l'efficacité au travail.

Votre rendement actuel est-il comparable ou meilleur qu'avant d'entreprendre cette démarche ?



L'examen des résultats de votre intervention vous aidera à déterminer s'il convient de réviser le plan d'action initial et de poursuivre ou de cesser votre intervention sur les causes de votre stress excessif en milieu de travail.