



Édition 2018

# GUIDE DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL N°2

## LES BONNES PRATIQUES FACE AU STRESS EN ENTREPRISE

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Le lâcher-prise</b>	<b>4</b>
<b>La prévention du stress professionnel</b>	<b>6</b>
<b>Les moyens de l'entreprise pour lutter contre le stress</b>	<b>9</b>
<b>À retenir</b>	<b>13</b>

## INTRODUCTION

Souvent décrit comme le mal du 21<sup>e</sup> siècle dans l'entreprise, le stress est un problème qui touche toutes les sphères du monde du travail mais aussi tous les types de postes et ce, quel que soit le niveau de responsabilités. Ce guide, qui se présente en plusieurs volets a pour objectif de donner des clés aux entreprises pour cerner les différents moyens qu'elles ont à portée de main pour prévenir et lutter contre le stress.

### → *Pour qui ?*

Dirigeants, managers, responsables RH.

# Le lâcher-prise

## Le cas du manager stressé

Le manager supervise une équipe d'un côté et répond à des ordres de l'autre. Il joue un rôle pivot qui l'amène à prendre en considération de multiples objectifs et tout autant de contraintes. Il peut donc se sentir aisément submergé et ne plus savoir où donner de la tête.

En état de stress, le manager devient le moteur de facteurs eux-mêmes générateurs de stress pour ses collaborateurs. Il peut faire preuve d'agressivité, mal gérer son temps et avoir une communication malhabile...

Centralisateur des forces, il sera l'élément clé de la communication et sous l'influence du stress, il peut évidemment la mettre à mal.

Pour gérer ce stress, il doit avant tout éviter d'être dans l'empathie parce qu'il ne peut pas être responsable de tous les maux. Au-delà de cela, il appartient à l'entreprise de l'aider (en le formant, en lui fournissant les outils adéquats...) à :

- Définir ses priorités
- Améliorer sa prise de décision
- Développer une vision constructive

Maillon important de l'entreprise, le manager se doit de rester stable au milieu des vents parfois contraires de la direction et de son équipe. Le lâcher prise est ce qui peut lui permettre le recul nécessaire à la bonne marche des projets et tenir les objectifs. Toutefois, c'est en partie à l'entreprise (service RH...) de l'y aider.

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Manager : apprenez le lâcher-prise !  
<http://www.orsys.fr/formation-lacher-prise-pour-manager.html>
- Bien réussir dans son rôle de facilitateur, les meilleures techniques  
<http://www.orsys.fr/formation-facilitateur.html>

### OUTIL

- Manager : lâchez prise !  
<http://blogs.orsys.fr/les-carnets/index.php/2017/10/16/manager-lacher-prise/>

## Le cas du collaborateur stressé

Le collaborateur stressé n'est pas forcément un poids pour ses collègues directs. Il n'est pas non plus nécessairement stressé par le travail. Pas toujours repéré par son entourage professionnel, le collaborateur stressé peut toutefois manifester de la négativité, des phobies, un comportement péremptoire, etc.

En revanche, si son comportement stressant impacte le travail et la collaboration, l'entreprise a un rôle à jouer dans la canalisation de cette énergie négative pour préserver les collaborateurs.

Dans ce cadre, le manager peut se focaliser sur le bien-être de l'équipe et sur le collaborateur dans le besoin.

Pour l'ensemble de l'équipe :

- Traiter les employés équitablement
- Instituer des programmes de mieux-être et de santé au travail
- Prendre le stress au sérieux
- Réfléchir à l'organisation du travail qui permette à chacun de remplir ses objectifs

Se concentrer sur le collaborateur stressé :

- Être attentif aux signes de stress
- Instituer des moments d'équipe pour renforcer la cohésion
- Être clair à l'égard des attentes liées au travail

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Faire face à la pression professionnelle et gagner en efficacité  
<http://www.orsys.fr/formation-gerer-la-pression-professionnelle.html>
- Maîtriser ses émotions pour être plus efficace  
<http://www.orsys.fr/formation-gerer-ses-emotions.html>

### OUTIL

- Gérer un collaborateur stressé  
<http://blogs.orsys.fr/les-carnets/index.php/2016/11/24/gerer-un-collaborateur-stresse-management-gestion-stress/>

### BÉNÉFICES :

- Relativiser les conséquences et s'ouvrir aux opportunités
- Mieux gérer les situations de tensions
- Prendre de la distance face aux événements, aux changements
- Identifier les émotions positives et négatives
- Canaliser son stress émotif

# La prévention du stress professionnel

## Pourquoi l'entreprise doit lutter ?

Depuis une cinquantaine d'années, les entreprises ont appris à lutter contre la pénibilité au travail. L'enjeu de nos jours, c'est la pénibilité psychologique. Et elle commence avec le stress.

Généré par un environnement hostile, un management inadapté ou encore une demande de performance élevée (pour ce qui ne relève pas des facteurs personnels), le stress bride. Il est du devoir de l'entreprise de prendre soin de ses collaborateurs. Il lui appartient également d'identifier la ou les sources du problème et d'y remédier.

Néanmoins, avant d'avoir à y remédier, l'entreprise a maintenant les moyens de prévenir les risques de stress. Nombre d'études l'attestent, le stress professionnel peut s'identifier bien en amont.

## Stress professionnel : comment le prévenir ?

L'entreprise a la possibilité de mettre plusieurs choses en place dans le cadre de la prévention du stress. Il s'agit d'une démarche interne qui a plusieurs visées :

- Identifier les agents stressants
- Lutter contre les modes de fonctionnement générateurs de souffrance
- Donner à chacun l'opportunité d'être acteur de son bien-être

Cette démarche peut s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. Dans cette même optique, elle peut enclencher une démarche de prévention qui s'adressera à l'ensemble de ses collaborateurs. Cette démarche de prévention collective passe par quelques habitudes managériales :

- Reconnaissance du travail accompli
- L'approche d'apprentissage collectif
- Favoriser le travail en équipe pour renforcer la cohésion sociale

Une fois les facteurs de risques de stress professionnels identifiés, l'entreprise a le choix des armes d'un point de vue interne et collectif. Pour autant, l'entreprise n'est pas obligée de mettre en place des systèmes en collectivité et peut s'adresser à ses collaborateurs à titre individuel. Et, pourquoi pas, faire du cas par cas si elle en a le temps et les moyens.

- Des séminaires de développement personnel
- Faire appel à des spécialistes du stress tels que psychologues du travail ou des formateurs

Parmi les mesures de prévention les plus répandues, on trouve :

- Former l'encadrement aux méthodes de management participatif
- Améliorer la communication

- Adapter la charge de travail en fonction des éléments à la disposition des employés
- Donner la possibilité aux collaborateurs d'utiliser leurs compétences
- Former les collaborateurs à l'introduction de nouveaux outils dans le processus de travail

L'entreprise n'est plus démunie face à ce fléau et bon nombre de dispositifs lui sont accessibles pour aider ses collaborateurs à le canaliser ou même l'éviter.

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Gérer son stress, niveau avancé  
<http://www.orsys.fr/formation-gestion-du-stress-niveau-2.html>
- Réduire le stress et l'absentéisme  
<http://www.orsys.fr/formation-reduire-stress-absenteisme.html>

### OUTIL

- Identifier et gérer le stress professionnel  
<http://blogs.orsys.fr/les-carnets/index.php/2016/10/26/identifier-et-gerer-le-stress-professionnel-assertivite-developpement-personnel/>

## Mettre en place des relations positives

Parmi les plus gros facteurs de stress en entreprise, on compte l'individualisme généré par la demande de performance. Cette tendance crée plus facilement une communication et un savoir-être en équipe plus difficile à appliquer. Il est donc primordial pour le bien-être et la performance de l'entreprise, de savoir entretenir des relations positives en son sein.

Travailler dans un environnement hostile est contre-productif, cela engendre des conséquences à la fois pour le collaborateur et pour l'entreprise :

Pour le collaborateur	Pour l'entreprise
Conflits entre collaborateurs	Répétition des tâches/doublons
Agressivité	Perte de temps
Maladie voire burn out	Pas de résultat
Stagnation professionnelle	Absentéisme
Frustration	Manque d'objectivité

Pour éviter cela, l'entreprise peut et doit mettre en place une ouverture sur la communication qui n'est pas le même mécanisme que celui de la bienveillance. **Au lieu d'éviter le conflit, on en discute, en posant un cadre à la discussion.**

## Les principes de base des relations positives

Quelques principes de base :

- Reconstruire des relations de confiance (en soi et avec les autres)
- Être capable de parler de ce qui pose problème
- Réengager le dialogue
- Faire preuve d'humilité :
  - Savoir se rendre compte de ses propres erreurs
  - Savoir juger de sa part de responsabilité

Avec comme outil principal le dialogue, les relations positives sont un excellent moyen de contenir une hostilité qui laisserait du stress s'installer. Mais c'est un dialogue qui ne se crée ni ne se construit n'importe comment. Il s'agit en effet d'appliquer quelques mécanismes utiles pour enrayer toute situation stressante en entreprise :

- Développer son assertivité
- Prendre du recul
- Développer son lâcher-prise
- Faire preuve d'intelligence linguistique (vocabulaire positif, phrases positives... grâce à des outils comme la **méthode DESC**, l'analyse transactionnelle...).

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Communiquer efficacement avec sa hiérarchie  
<http://www.orsys.fr/formation-communiquer-efficacement-avec-sa-hierarchie.html>
- Développer des relations positives au travail  
<http://www.orsys.fr/formation-developper-des-relations-positives-au-travail.html>

### OUTIL

- Développer des relations positives au travail  
<http://blogs.orsys.fr/les-carnets/index.php/2017/09/25/developper-relations-positives-travail/>

### BÉNÉFICES :

- Évaluer son niveau de stress et ses résistances au changement
- Mesurer le climat social au sein de son organisation
- Évaluer et diminuer le stress au travail
- Améliorer la qualité des échanges pour mieux coopérer
- Résoudre les situations conflictuelles



# Les moyens de l'entreprise pour lutter contre le stress

De manière interne et collective, l'entreprise peut s'adresser à tous ses collaborateurs en souffrance. La prévention n'est pas toujours suffisante : l'entreprise comme le collaborateur peut largement présumer de ses forces. Il reste donc encore différentes actions possibles de la part de l'entreprise pour aider ses collaborateurs à dépasser ce stress.

## Le management

Contrôler les méthodes de management est un axe important dans la question de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et donc du bien-être des collaborateurs.

- Définir ou redéfinir le rôle du manager dans l'entreprise et pour son équipe
- Former et conseiller les managers sur l'adaptation des méthodes et des outils aux objectifs
- Conseiller sur la prise de recul nécessaire
- Aider à la définition des priorités du manager
- Communiquer sur les objectifs et les process
- Améliorer la prise de décision
- Développer une vision constructive, à l'échelle de l'entreprise comme à l'échelle de l'équipe

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Savoir lâcher prise et prendre du recul  
<http://www.orsys.fr/formation-lacher-prise.html>
- Organiser le travail de son équipe  
<http://www.orsys.fr/formation-management-organiser-le-travail-de-son-equipe.html>

## Les ateliers

D'un autre côté, l'entreprise peut aussi être confrontée au mal-être de ses collaborateurs qui ne sont pas managers. Outre l'aspect managérial, l'entreprise peut donner les moyens à ses salariés de mieux gérer leur stress. Pour cela, elle peut organiser des ateliers collectifs qui peuvent prendre la forme de coaching ou de cours.

## Yoga, la méditation, le sport, les ateliers ludiques

La gestion du mental qui résulte de la pratique du yoga est en accord avec les besoins de l'entreprise, aujourd'hui dépassée par une saturation mentale qui explose. Sollicités de toutes parts, les collaborateurs peinent à prioriser les informations et se laissent déborder.

En situation de stress professionnel, le yoga est donc un outil qui permet de prendre conscience de son stress et de prévenir les conséquences qu'il a sur la productivité. Il facilite la maîtrise émotionnelle, permet de cultiver un mental calme et plus créatif : autant d'éléments favorables à la santé du collaborateur mais aussi à la mise en œuvre des projets de l'entreprise.

Le rôle de l'entreprise est de faire venir le yoga à ses collaborateurs si ceux-ci n'en ont pas les moyens en termes de temps.

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Techniques corporelles et énergétiques pour prévenir et gérer le stress  
<http://www.orsys.fr/formation-gestion-du-stress-techniques-corporelles-et-energetiques.html>
- Etre acteur de son développement  
<http://www.orsys.fr/formation-etre-acteur-son-developpement.html>

### OUTIL

- Gestion du stress : les techniques de yoga, effet de mode ou réel bénéfice ?  
<http://blogs.orsys.fr/les-carnets/index.php/2017/01/13/gestion-du-stress-les-techniques-de-yoga-effet-de-mode-ou-reel-benefice/>

## La communication NonViolente

La Communication NonViolente de Marshall Rosenberg est un langage et des interactions qui renforcent l'aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant. Elle place l'empathie au cœur de toute interaction.

La Communication NonViolente peut concerner 3 facettes de la communication :

- Avec soi-même
- Avec l'autre > favoriser la compréhension et l'acceptation du message
- Recevoir un message > écouter en favorisant le dialogue

Dans le contexte de l'entreprise, elle n'est ni plus ni moins que la volonté de communiquer en conscience de l'autre (ses attentes, ses objectifs, ses craintes, etc.)

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Renforcer sa bienveillance avec la Communication NonViolente  
<http://www.orsys.fr/formation-bienveillance-et-communication-nonviolente.html>

## La méditation

La méditation peut être envisagée comme une pratique laïque. Elle n'a rien de mystérieux et consiste en un entraînement de l'esprit qui permet de porter l'attention sur le moment présent :

Il s'agit d'observer son fonctionnement mental et ses émotions.

Il s'agit d'apprendre à percevoir de façon distanciée. **Pré-existante, cette capacité à méditer se cultive.** Ainsi, on peut travailler son mental comme on travaille son corps. Le mental est la perception du monde et la méditation consiste à transformer cette perception du monde dans le but de vivre autrement. Ce travail de contemplation a pour objectif d'avoir une influence concrète sur ses conditions de vie en maîtrisant ses émotions pour ne plus en être esclave.

La méditation conduit à une prise de recul sur des situations et des émotions vécues. Le sang-froid qu'elle enseigne permet l'opérationnalité que demandent les projets d'entreprise.

- Plus grande connaissance de soi-même et de compréhension des autres
- Renforcer une vision qui a du sens, plus de charisme (managers)
- Ajustement de l'influence de l'égo
- Plus de concentration
- Développer le sens des priorités
- Diminuer le stress
- Développer la créativité
- S'extraire des conflits : capacité à ne plus se laisser entraîner dans des réactions émotionnelles quasi-automatiques
- Permettre de développer un leadership inspiré et inspirant

Pour adapter l'exercice de la pleine conscience au monde de l'entreprise, il faut garder en tête qu'il est important de se détacher des causes de stress. A savoir : n'avoir aucun désir de résultat et lutter contre (lâcher tout désir de performance) la performance. C'est prendre conscience du paradoxe de la détermination et du lâcher-prise. Peu démocratisée au sein des entreprises, la mise en place de pratique méditative dans un but de bien-être et de performance demande une petite stratégie. Dévalorisée par une allure trop lunaire et une inactivité qui s'oppose au principe de la productivité, il faut faire reconnaître la méditation comme positive et efficace.

Résultats des études scientifiques à l'appui, il s'agirait d'introduire la méditation comme un atelier découverte pour en faire valoir les bienfaits. Elle ne peut donc venir que de quelqu'un qui en connaît déjà les bénéfices.

### SUGGESTION DE FORMATIONS

- Mieux utiliser ses ressources internes  
<http://www.orsys.fr/formation-mieux-utiliser-ses-ressources-internes.html>
- Maîtriser ses émotions pour être plus efficace  
<http://www.orsys.fr/formation-gerer-ses-emotions.html>

### OUTIL

- La méditation pour travailler mieux ?  
<http://blogs.orsys.fr/les-carnets/index.php/2017/06/28/bien-etre-la-meditation-pour-travailler-mieux/>

## Le Hygge

Et si adapter ce concept danois au monde de l'entreprise pouvait favoriser la QVT, le bien-être des collaborateurs et donc l'éradication du stress ?

Les Danois figurent parmi les personnes les plus heureuses sur Terre. Peut-être est-ce bien grâce à leur concept du hygge. Son principe est de reproduire ou de créer une sensation familière et de confort à tout moment.

Dans le cadre de l'entreprise, il s'agit de renforcer la culture de l'entreprise grâce à la QVT. Tout réside dans l'atmosphère et non sur les choses matérielles à proprement parler. En somme, être un peu comme à la maison, dans un environnement sécurisant.

- Créer des espaces de travail privés
- Encourager l'esprit d'équipe (encouragements, team building, etc.)
- Soigner les zones de détente et de rafraîchissement (décor agréable, bon café, etc.)
- Créer une atmosphère : éclairage, musique...
- Valoriser la sincérité : avec l'art et la manière évidemment.



### **BÉNÉFICES :**

- Comprendre les différents états internes
- Pratiquer la respiration anti-stress et la respiration
- S'exprimer pour augmenter ses chances d'être entendu
- Traduire en action les axes d'évolution
- Développer une vision positive et systémique

## À retenir

Le bien-être des collaborateurs doit être une préoccupation de l'entreprise. Pour sa performance et par souci d'humanité, elle ne peut plus éviter de prendre en considération les besoins de ses salariés. Une fois cette conscience prise, l'entreprise a tout un panel de moyens pour améliorer sa Qualité de Vie au Travail (QVT).

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Développer la Qualité de Vie au Travail  
<http://www.orsys.fr/formation-QVR.html>
- Risques psychosociaux : mettre en place une démarche préventive  
<http://www.orsys.fr/formation-risques-psychosociaux.html>
- Burn out : identifier et accompagner les collaborateurs fragilisés  
<http://www.orsys.fr/formation-BRN.html>

### OUTIL

- Droit à la déconnexion pour la qualité de vie au travail  
<http://www.orsys.fr/Videos/Video?themeld=0&videold=droit-deconnexion-qvt>

### À SUIVRE

*Le bien-être en entreprise ne dépend pas nécessairement que de la prise de conscience de celle-ci. Si elle peut mettre en place des actions collectives, un stress personnel qui se répercute au travail est de la responsabilité du collaborateur stressé.*

*ORSYS vous donne rendez-vous pour **le Guide du Développement Personnel 3 : les bonnes pratiques pour vaincre son stress.***