

## Découvrez « « Agir sur le stress au travail »,

de Fabrice Guez et Anne-Carole Delhommeau, aux éditions Nathan-Les Echos.fr

*« ... Enfin une « encyclopédie » simple et efficace pour agir sur le stress au travail ! »*

*« ... Des méthodes pratiques pour des solutions à la portée de tous ... »*

### PRESENTATION

**Le stress au travail et ses conséquences dramatiques sont aujourd'hui largement médiatisés :** il est urgent d'agir. Pourtant, les mécanismes à la source de ce phénomène complexe demeurent méconnus, et surtout, les solutions semblent inaccessibles.

**Anciens salariés, les auteurs sont aujourd'hui dirigeants d'entreprise et consultants** spécialisés dans la gestion du stress et la prévention des risques psychosociaux. Ils ont vécu les effets du stress ou observé de près la montée du stress professionnel. Ces expériences personnelles les ont amenés à revoir en profondeur leur rapport au stress, ainsi qu'à revisiter leurs pratiques en intégrant cette problématique centrale. Ils partagent dans cet ouvrage expériences et pistes de solutions. Le stress au travail est ici abordé de façon interdisciplinaire et multidimensionnelle.

**L'ouvrage se veut pragmatique et facile à lire.** De par sa mise en page claire et sa structuration sous forme de fiches, il permet différents niveaux de lecture et facilite l'accès aux informations utiles. Il offre une synthèse documentée de nombreux travaux récents sur le sujet.

**Complet et détaillé, il offre les clés de compréhension** en profondeur des mécanismes en cause. Il met en lumière les interactions entretenant le phénomène. Il livre des outils de compréhension, de détection, de prévention et de gestion du stress

au travail ainsi que de nombreuses méthodes concrètes.

**Différents lectorats** pourront ainsi obtenir les réponses qu'ils attendent, du néophyte à l'expert, les réflexions de fond côtoyant naturellement exemples didactiques et outils pratiques : employés privés ou publics, managers, dirigeants, professionnels des ressources humaines et de la santé au travail, consultants et coachs, enseignants.

**Structure du livre :** comprendre l'aspect multidimensionnel du stress dans le thème 1 fournit les clés d'identifications des sources et des conséquences du stress (thèmes 2 et 3). Les leviers de changement pour prévenir et agir sur le stress sont abordés dans les thèmes 4 et 5. Le thème 6 propose des outils d'auto-coaching permettant à chacun de réguler son propre stress professionnel.

**De riches compléments internet** sont mis en ligne afin d'approfondir le sujet et de suivre son actualité : des articles provenant du journal Les Echos.fr, mais aussi des fiches complémentaires, des outils, une bibliographie complète, des témoignages, la liste des études de référence citées dans le livre.

### TEMOIGNAGES

**Philippe, Directeur Commercial :**

« En lisant le livre d'Anne Carole Delhommeau et de Fabrice Guez Agir sur le stress au travail j'entends la parole de ces deux auteurs, qui me murmurent des conseils à l'oreille.

Ils ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour aider les autres, les hommes et les femmes qui vivent parfois des moments difficiles au travail.

Leur travail est dense et abouti, c'est un véritable concentré de "potion magique" pour faire face aux tracasseries de la vie stressante au boulot.

C'est un livre où l'on puise des solutions, qui aident à mieux comprendre certains mécanismes néfastes pour la santé. Tant de réponses à des questions et des situations de la vie courante, c'est impressionnant.

J'ai plaisir à lire une seule page puis à méditer sur mon parcours de vie ou celle de mes proches. Je picore ça et là des conseils en lisant des témoignages. Je prends mon temps pour assimiler toutes les notions abordées car certains chapitres sont plus denses que d'autres pour un néophyte. Chacun son style de lecture : ma femme, médecin du travail, l'a dévoré d'un seul trait.

Grâce à cet ouvrage, je pense être mieux "armé" pour me défendre contre ce fléau du mauvais stress.

C'est un livre formidable que tout le monde devrait lire pour mieux vivre au travail

Offrez vous ce livre et prêtez le à ceux qui veulent se faire une idée. Agir sur le stress au travail est plus qu'un livre indispensable. C'est un don ! »

#### **Stéphanie, DRH :**

Quand j'ai vu ce livre sur son présentoir, je me suis d'abord dit : « Encore un livre sur le stress ». Je le feuillette, et là, je me rends compte que je tiens en main une véritable encyclopédie : il répond en effet aux problématiques variées auxquelles je suis confrontée tous les jours.

Avec ses 50 fiches, j'ai initialement cru à une approche purement scolaire : en réalité, cette structure en fiches découpe des thématiques complexes en « fines tranches » pour ensuite apporter sur un plateau le menu des solutions à la carte. Après avoir démonté le problème, les auteurs nous livrent les briques à assembler soi-même, selon son contexte. Cela m'a permis de persuader mon

comité de direction d'engager des actions spécifiques à mon entreprise.»

#### **Bertrand, président de CHSCT :**

« Le livre que j'aurai aimé lire il y a 10 ans !

On reconnaît les professionnels qui parlent d'expérience : au-delà des clichés et des jugements à « l'emporte-pièce », ils offrent des solutions innovantes, basées sur leur vécu.

L'approche humaniste transparaît dans la boîte à outils, et invite à revenir aux fondamentaux des relations au travail. A prescrire d'urgence à tout étudiant, futur salarié ou manager !

Ma femme, mère au foyer, y a même trouvé des techniques pratiques pour gérer son stress au quotidien. De plus, elle a redécouvert la réalité du monde du travail d'aujourd'hui, ce qui facilite notre dialogue et lui permet de mieux s'intégrer dans les discussions avec les proches».

#### **Patrick, sophrologue, responsable d'ateliers de lutte contre la fatigue et le stress :**

« Agir sur le stress au travail est un véritable outil de travail à mettre entre toutes les mains des professionnels qui s'intéressent au stress. Véritable mine d'informations, c'est un ouvrage riche et très bien documenté.

Sa présentation met en valeur le contenu de chaque fiche, les témoignages illustrent parfaitement les démonstrations et sont agréables à lire. Leur note sonne juste. Bravo et encore bravo à Fabrice Guez et Anne-Carole Delhommeau »

## **Sommaire détaillé de l'ouvrage**

### **Thème 1 : Qu'est-ce que le stress ?**

- 1. Le stress professionnel aujourd'hui :** même si la prise de conscience est tardive, la France s'éveille à la réalité du stress. Le stress est désormais considéré comme un risque psychosocial au sens large, assorti d'obligations juridiques. Les actions

de bien-être au travail sont vues comme une nécessité.

2. **L'évolution de la notion de stress** : Le stress est, au départ, une réalité physiologique et psychologique qui a une fonction utile. Il ne s'agit donc pas d'éliminer tout stress, mais plutôt de mieux le réguler. L'individu et l'entreprise sont considérés comme des agents proactifs pouvant influencer sur les agents stressants et sur leurs impacts, grâce à différentes stratégies.
3. **Les mécanismes et les manifestations du stress** : c'est un processus multidimensionnel complexe, avec des facettes physiologique, psychologique, émotionnelle, comportementale, relationnelle et sociale.
4. **Les caractéristiques du stress professionnel** : les facteurs de stress sont nombreux. Le modèle du stress au travail de Karasek permet de comprendre ce qui caractérise un métier stressant. Il identifie trois dimensions en interaction : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.
5. **Le coût du stress** : selon l'OIT, « les pays de l'Union européenne consacraient entre 3 et 4 % de leur PIB aux problèmes de santé mentale », dans lesquels le stress joue un rôle important. Ce qui représente près de 60 milliards d'euros pour la France. Mais derrière les coûts visibles et directs, il existe de nombreux coûts indirects et peu visibles.
6. **La performance et le stress** : Parfois un niveau d'activation physiologique élevé est nécessaire pour être performant, dans d'autre cas, le stress doit être faible. En laissant un temps de récupération aux individus, en respectant leurs aspirations, en les associant aux résultats à atteindre, la nécessité de performance peut être vécue comme une source de motivation et d'accomplissement.
7. **Les facteurs personnels de résistance et de vulnérabilité** : plusieurs facteurs personnels de vulnérabilité et de résistance au stress ont été identifiés. Il existe également des médiateurs qui modulent la réaction de stress, comme la perception subjective : des stressors, du contrôle de la situation et du soutien social.
8. **Les stratégies pour faire face au stress** : certaines stratégies se centrent sur le problème, d'autres

sur les émotions. Certaines sont efficaces, d'autres sont inadaptées, en fonction des situations.

9. **Les besoins fondamentaux à surveiller** : selon la roue des besoins (adaptée des travaux de Maslow), il y a 12 besoins fondamentaux qui peuvent être mis en danger par le stress ou être générateurs de stress.

## Thème 2 : Les sources du stress professionnel

10. **Le changement permanent** : toujours plus de changement génère du stress, surtout quand il est subi et qu'il se superpose à d'autres changements. Le besoin de repères est accru : l'anticipation du changement et son accompagnement sont nécessaires.
11. **La structure des organisations** : à chaque type de structure, son type de stress. L'organisation engendre parfois dysfonctionnement et pression excessive, depuis la forme de l'actionnariat aux processus de gouvernance.
12. **Le management** : Le « mal-vivre » est partagé par les managers comme par leurs collaborateurs. Le manager, en particulier celui de proximité, est pris entre le marteau et l'enclume, au carrefour d'enjeux et de contraintes. Les nouvelles formes de management entraînent des exigences supplémentaires.
13. **Les relations dans l'équipe** : l'ambiance de travail en équipe peut aussi bien être un facteur de motivation que de stress. L'esprit d'équipe peut être affaibli par les conditions de travail. Le leadership et les dynamiques de groupe jouent un rôle important vis-à-vis du stress.
14. **La pression du temps** : il y a toujours plus d'urgence dans l'entreprise. Pourtant, chacun a un rapport différent au temps, qu'il s'agit de respecter, pour gérer son temps sans stress excessif.
15. **Les aléas du parcours professionnel** : à chaque étape de carrière, son stress. Le chômage et la crainte du chômage génèrent aussi un stress important, avec différentes conséquences néfastes.

16. **L'évaluation des compétences et de la performance** : attention aux risques de dérapages dans ces évaluations, sources de stress.

17. **Les nouveaux enjeux de la relation avec la clientèle** : nouvelles exigences, nouvelles tensions. Elles sont nombreuses et parfois contradictoires. Il est nécessaire d'aménager les contraintes et de développer la « compétence de service ».

### Thème 3 : Les conséquences du stress

18. **Démotivation et absentéisme** : la démotivation se manifeste de différentes façons : absentéisme, présentéisme, passivité... Il redevient urgent de créer les conditions préalables à la motivation et à l'engagement.

19. **L'anxiété et la dépression** : l'anxiété et la dépression sont en lien avec le stress, mais il existe d'autres effets et troubles psychologiques liés au stress : la fatigue chronique, le burn-out, les dépendances et les addictions...

20. **Les risques pour la santé** : le stress chronique génère ou favorise de nombreuses pathologies : TMS, maladies cardio-vasculaires et de nombreux autres troubles, comme les troubles psychosomatiques.

21. **L'épuisement professionnel - le burn-out** : c'est une sorte de « brûlure interne », un état de fatigue physique, psychologique et émotionnelle, conséquences d'un épuisement professionnel progressif et profond.

22. **La souffrance et le harcèlement au travail** : sont exposés les mécanismes de souffrance au travail, de la maltraitance au harcèlement en passant par les abus de pouvoir et les addictions.

23. **Le suicide en entreprise - hypothèses et réalités** : l'engrenage conduisant au suicide lié au travail est présenté selon une approche multifactorielle des causes, notamment dans son lien avec l'hyperstress professionnel.

### Thème 4 : Prévenir le stress

24. **Repenser le fonctionnement des organisations**  
Résoudre le stress, c'est agir au cœur même du fonctionnement des entreprises : dès leurs choix stratégiques et les décisions organisationnelles qui

en découlent, en cohérence avec leurs modes de management.

25. **Les acteurs de la prévention** : au niveau mondial, européen, national, au niveau public ou privé, des synergies naissent entre disciplines et acteurs différents.

26. **La démarche globale de prévention** : après la prise de conscience, il s'agit d'agir en amont pour réunir les conditions nécessaires. Un observatoire du stress pilote l'audit l'entreprise et les actions préventives comme correctives.

27. **Le suicide en entreprise - comment éviter le pire** : par la participation de tous. Commencer par la réduction des facteurs en cause ; détecter suffisamment tôt les personnes suicidaires ; prendre en charge les conséquences des suicides.

### Thème 5 : Agir sur le stress

28. **Mettre en place des programmes de gestion du stress pour l'entreprise** : en fonction de l'audit préalable, ils intègrent un volet axé sur l'organisation, un second sur les équipes, et le troisième sur la gestion du stress individuel.

29. **Équilibrer performance, compétence et bien-être** : les démarches compétences relèvent à la fois de l'obligation juridique, de la nécessité stratégique et économique afin de développer l'employabilité.

30. **Agir pour le respect de tous et de chacun** : pour cela, il s'agit de : promouvoir la diversité, réintroduire des liens sociaux et du respect dans les relations, lutter contre les addictions, favoriser la santé au travail, l'insertion des personnes handicapées, ainsi que l'égalité hommes/femmes.

31. **Améliorer le bien-être en entreprise** : outre le fait de renforcer la motivation et l'efficacité des salariés, le bien-être au travail relève de la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE).

32. **Renforcer la cohésion de l'équipe** : prévient le stress relationnel. Cela part de la coopération interindividuelle, pour aller vers la complicité opérationnelle et l'intelligence collective.

**33. Gérer le stress émotionnel de ses collaborateurs :** comprendre les dynamiques émotionnelles collectives permet d'interagir sur les échanges interrelationnels de façon efficace et respectueuse.

**34. Communiquer pour prévenir et gérer les conflits :** cet objectif est atteint grâce à des techniques de communication comme l'assertivité ou la communication non violente.

**35. Gérer des personnalités difficiles :** au lieu de réagir frontalement à certains comportements stressants, on peut apprendre à interagir différemment avec les personnalités difficiles et à favoriser des comportements adaptés.

## **Thème 6 : Les outils personnels pour gérer le stress professionnel**

**36. Mesurer son stress :** les échelles d'évaluation des stressés et du stress du Dr Cungi, psychiatre, sont ici proposées pour permettre à chacun de mesurer son stress et d'envisager des solutions personnalisées.

**37. Développer la résistance au stress :** revient à renforcer ses différents facteurs de vulnérabilité et de résistance au stress, à modifier sa perception du stress et à développer ses stratégies personnelles efficaces.

**38. Baisser l'intensité physiologique du stress :** est accessible à chacun par des techniques simples jouant sur des mécanismes d'autorégulation naturels.

**39. Utiliser les techniques antistress dans les situations du quotidien :** peut s'apprendre à travers quelques exercices faciles à pratiquer régulièrement.

**40. Relativiser pour agir différemment par la méthode des huit dimensions :** cette méthode pratique sert à mettre à jour ses réflexes inadéquats sous stress, pour mieux les remettre en question et mettre en place des stratégies alternatives plus efficaces.

**41. Optimiser ses stratégies dans l'action :** un apprentissage pratique et progressif ancre en soi et dans le réel de nouvelles stratégies optimales.

**42. Prendre les bonnes décisions sous stress :** à cette fin, la méthodologie de la résolution de problèmes, en 8 étapes, est présentée.

**43. Mieux gérer son temps :** des outils sont décrits pour éviter le stress du « tout, tout de suite », apprendre à planifier et optimiser son temps.

**44. Organiser sa journée pour diminuer son stress :** de simples aménagements et astuces allègent le stress du quotidien.

**45. Être plus serein au travail :** conseils de bon sens, sagesses millénaires ou philosophies en action facilitent la vie au travail.

**46. Réguler ses émotions :** revient à développer son intelligence émotionnelle et à soigner les signes de reconnaissance que l'on s'échange. Une technique en 6 points aide à réguler ses émotions sous stress.

**47. Renforcer la confiance en soi :** et dépasser ses croyances dysfonctionnelles renforce la résistance au stress.

**48. Clarifier son projet professionnel :** réfléchir en amont à ses choix, personnels et professionnels, protège d'un stress qui risque d'être insupportable. Une méthode en 5 points est proposée pour clarifier son projet professionnel.

**49. Harmoniser ses valeurs avec son environnement professionnel :** ne pas respecter ses valeurs crée un stress de fond, très insidieux, qui provoque un sentiment d'insatisfaction et d'échec. Entreprises et individus gagnent à clarifier leurs valeurs pour les faire coexister en harmonie.

**50. Retirer les bénéfices d'un programme personnalisé en entreprise :** agir pour prévenir les conséquences néfastes du stress permet aussi d'en retirer des avantages et de viser l'épanouissement des personnes au travail. Les bénéfices sont organisationnels comme personnels : le management devient encore plus efficace et productif par l'accomplissement des personnes au travail.

**La prévention du stress, c'est l'affaire de tous !**