



## PRÉVENTION

Extraits de « Le Stress au travail : bien le comprendre pour mieux le déjouer ! », par Marie-France Marin, *Effectif*, novembre/décembre 2008, p. 54 à 56. Reproduit avec l'autorisation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Tous droits réservés ([www.orhri.org](http://www.orhri.org)).

# Le stress, c'est du C.I.N.É. !

Plusieurs années d'études scientifiques ont permis aux chercheurs d'identifier quatre éléments qui, lorsqu'ils sont présents dans une situation, suscitent une réponse de stress chez toute personne, et ce, peu importe son sexe, son âge, son origine ethnique ou son emploi.

Lorsqu'une situation implique une diminution de Contrôle, de l'Imprévisibilité, de la Nouveauté ou qu'elle menace l'*Ego* de la personne, elle mène à une réponse de stress. Donc, le stress, c'est du C.I.N.É. Un seul de ces quatre éléments est suffisant pour entraîner une réponse de stress, mais les composantes du C.I.N.É. s'additionnent. En d'autres mots, une situation qui contient les quatre éléments engendre une plus grande réponse qu'une situation qui n'en comporte qu'un seul.

Le hic, c'est que ce qui est nouveau pour un employé ne l'est pas nécessairement pour l'autre et que ce qui menace l'*ego* du gars de l'informatique n'affecte pas pour autant la fille des communications. C'est donc pourquoi la perception du stress est un processus spécifique à chacun, bien que la réponse du corps face à un agent stressant soit la même d'une personne à l'autre.

### La réponse de stress

Qu'arrive-t-il lorsque le cerveau détecte une menace (ou un agent stressant) ? Il libère des hormones de stress, principalement l'adrénaline et le cortisol. Ces hormones ont permis la survie de l'espèce humaine. En effet, il y a bien longtemps, lorsque les hommes de la préhistoire faisaient face à un mammouth, il leur fallait libérer des hormones de stress qui al-

laient leur permettre de chasser ou de fuir le mammouth. La réponse de stress résulte donc en une mobilisation d'énergie. Elle permet de courir et de sortir d'un immeuble en feu, par exemple. Elle est donc utile dans certaines circonstances.

Le système n'est pas réglé pour faire face à dix mammouths par jour. Il est important de se rappeler que, chaque fois que le cerveau perçoit un élément du C.I.N.É. dans une situation, une réponse de stress se produit... la même réponse qui serait arrivée face à un mammouth. Or, en activant le système de stress de façon chronique, différentes conséquences négatives peuvent survenir, tels l'épuisement professionnel ou la dépression.

### Diminuer la réponse de stress

Il faut comprendre que même le mieux intentionné des gestionnaires n'arrivera pas à diminuer le stress de ses employés s'il n'est pas capable de gérer d'abord son propre stress. En effet, une personne stressée peut devenir à son tour un agent stressant pour son entourage.

Donc, un bon gestionnaire doit d'abord être capable d'identifier les situations qui le stressent et d'en comprendre la cause en utilisant le modèle C.I.N.É. Ensuite, il doit

## *L'arme la plus redoutable contre le stress est le soutien social.*

reconstruire la situation en jouant sur ces éléments. Par exemple, comment faire pour diminuer l'imprévisibilité de cette situation ? De plus, il ne faut pas hésiter à faire sortir l'énergie accumulée en marchant, en courant, en nageant, en dansant. Peu importe la façon, il faut évacuer le stress au fur et à mesure.

Une fois que le gestionnaire arrive à gérer son propre stress, il peut ensuite élaborer des stratégies pour les employés. Il doit d'abord être à l'écoute des signes qui mentent rarement. Par exemple, l'absentéisme, la maladie, les colères soudaines, le manque de motivation ou de créativité, le présentéisme (présent de corps, mais non d'esprit) sont tous des signes qui cachent bien souvent un important stress.

En gardant en tête le modèle du C.I.N.É., il est possible de mettre en pratique quelques trucs pour contrer le stress. Par exemple, pour diminuer la nouveauté et l'imprévisibilité, on donne des dates de tombée réalistes qu'on évite de changer à la dernière minute, on tente de préparer les employés au changement en leur annonçant les choses qui s'en viennent au lieu de les mettre devant le fait accompli. Pour augmenter le sens de contrôle, on confie la responsabilité principale de certains dos-

siers aux employés et on leur demande leur opinion sur divers enjeux. Ce qu'il est important de



savoir, c'est que le sens de contrôle peut être objectif dans certains cas (ex. : l'employé est en charge d'un dossier) et subjectif dans d'autres cas (ex. : son opinion sera considérée, mais elle ne sera pas nécessairement adoptée). Une forte impression de contrôle (même si elle n'est pas toujours objective) diminuera la sécrétion d'hormones de stress.

Finalement, afin de diminuer la menace à l'*ego*, il faut d'abord réaliser que cette composante est souvent le résultat d'interactions sociales. C'est donc pourquoi on essaie de porter une attention particulière aux personnes qui vont être appelées à travailler ensemble. Les personnalités sont-elles compatibles ? Lorsque c'est possible, on peut laisser le choix aux employés de bâtir leur équipe de travail pour remplir un certain mandat. Si ce n'est pas possible, on évite d'avoir trop de « têtes fortes » qui travaillent sur un même dossier.

### **Le soutien social**

L'arme la plus redoutable contre le stress est le soutien social. Le gestionnaire peut donc jouer sur cet aspect pour mieux outiller ses employés face au stress. Une bonne façon d'y arriver est d'encourager le mentorat. Une personne plus expérimentée qui guide l'employé non seulement atténuera la nouveauté de certaines situations, mais servira également de soutien social à son protégé.

Finalement, il est important de se rappeler que ce ne sont pas les agents stressants qui rendent une personne malade, mais bien la réponse du corps à ces situations stressantes. Heureusement, il existe différents moyens pour arriver à diminuer la réponse de stress. Par contre, il faut garder en tête qu'avant d'aider tous les employés, un bon gestionnaire doit d'abord arriver à gérer son propre stress.

En utilisant le modèle C.I.N.É. et en bougeant pour évacuer l'énergie mobilisée, le gestionnaire évitera de devenir le « mammoth » de ses employés. Il sera en meilleure position pour les écouter et apprendre à les connaître, ce qui lui permettra de les aider, de façon plus efficace, à gérer leur propre stress ! ●