

Obstacles classiques: que faire contre les résistances dans la lutte contre le stress?

Vous voulez combattre le stress? Préparez-vous à vous heurter à des résistances.

Les changements déplaisent souvent: ils remettent en question l'ordre établi, suscitent de l'inquiétude et déstabilisent, car leurs conséquences sont incertaines. C'est pourquoi les propositions de changement font souvent l'objet d'une résistance active ou passive: après tout, il est plus confortable de ne rien faire. Mais une telle attitude ne permet pas de résoudre les problèmes. Au contraire: ceux-ci persistent et se manifestent par exemple sous la forme d'un mécontentement, d'un malaise, d'une mauvaise collaboration, d'une frustration ou d'une colère. Des signes apparaissent également au niveau opérationnel: conflits, baisse de la performance, erreurs, etc.

Pour lutter durablement contre le stress, il faut prendre en compte les obstacles et les résistances classiques ainsi que planifier et mettre en œuvre les (contre-)mesures nécessaires.

Résistances internes (au niveau de l'individu)

1. Il faut plus d'énergie pour prendre soi-même les choses en main que pour se plaindre et rejeter la faute sur autrui.
2. Lorsque je suis honnête et que je mets le doigt sur les problèmes, je m'expose et je dérange les autres. Je dois alors m'attendre à des contre-arguments et à des attaques, ce qui représente toujours un défi. Mais la plupart du temps, on sort renforcé d'une altercation.
3. Les changements ne se font pas du jour au lendemain. Dans de nombreux cas, il faut plusieurs tentatives et de la patience. Le risque est d'abandonner trop rapidement.
4. «Cela ne sert à rien de toute façon!» Mais avez-vous déjà essayé? Cela en vaut la peine!
5. Je ne veux pas avoir l'air bête! Il s'agit là d'une véritable difficulté. Lorsque j'admets: «Là, c'est trop, je n'y arrive plus», je fais un pas important pour lutter contre mon stress. Mais j'ignore ce que cela va déclencher: me prendra-t-on encore au sérieux ou serai-je considéré-e comme un-e raté-e? En fournissant des exemples concrets et objectifs, qui illustrent les facteurs déclencheurs du surmenage, vous pouvez exposer clairement vos préoccupations.
6. Je suis capable de supporter le stress et de me surcharger un certain temps sans constater d'effets immédiats sur ma santé. De ce constat, je tire la conclusion erronée qu'il en sera toujours ainsi. Or plus la surcharge dure, plus les conséquences sont lourdes et plus je mettrai du temps à m'en remettre.

7. Au début, le stress peut avoir de prétendus avantages: amélioration de la reconnaissance, de l'estime de soi et des perspectives de carrière. Cela peut aller si loin que des personnes se nuisent volontairement à elles-mêmes pour atteindre certains objectifs!
8. A peine la situation s'améliore-t-elle que les efforts pour lutter contre le problème se relâchent!

Obstacles et résistances externes (au niveau de l'entreprise)

1. Individualisation des problèmes: en cas de dysfonctionnements, les entreprises ont tendance à rejeter la faute sur certaines personnes au lieu de remettre en question le système.
2. Dans les entreprises, les résistances au changement sont plutôt tenaces. On y répond souvent avec des arguments faussement logiques («Cela existe dans toutes les entreprises», «On ne peut rien y faire», «Avec un peu de bonne volonté, vous vous en sortirez...»).
3. Les effets des mesures organisationnelles ne sont pas faciles à «prouver» (d'autres explications peuvent généralement être avancées, p. ex. «Ce n'est pas grâce au programme anti-stress que les choses se sont améliorées, mais grâce à l'efficacité de la nouvelle machine»). Il devient alors difficile de faire accepter de tels programmes.
4. Evitement des conflits: les entreprises argumentent de façon très objective. Lorsque des personnes travaillent ensemble, les relations interpersonnelles jouent un grand rôle. Or s'il y a un dysfonctionnement à ce niveau, cela contribue nettement au stress. Les entreprises sont souvent dépassées par la gestion des conflits et tentent d'ignorer ces derniers.
5. Les projets ont tendance à «traîner en longueur».
6. Différence d'appréciation: la performance prime sur la santé. Les atteintes à la santé ne se manifestent que tardivement et indirectement, les baisses de performance apparaissent immédiatement (résultat).

Mesures

1. Les projets de lutte contre le stress doivent être engagés et défendus par la direction avec autant de sérieux que d'autres projets (production, informatique, etc.). Il faut définir des étapes précises et les communiquer!
2. Contrer la tendance à l'inertie au moyen de différentes activités réparties sur deux à trois ans qui concentrent l'attention sur le programme antistress: p. ex. des journées d'échange d'expériences, des réunions de groupe, des articles dans le magazine de l'entreprise.
3. Prendre au sérieux les personnes qui se montrent sceptiques vis-à-vis du changement et s'y opposent; essayer dans la mesure du possible de les impliquer: discuter en argumentant de manière objective; offrir la possibilité d'exprimer les

- préoccupations; garantir le flux d'informations. Aborder les résistances de façon ciblée et approfondie. Toujours réfuter les arguments avec objectivité.
4. Prévoir une évaluation ainsi que rendre visible et communiquer les succès de l'action au sein de l'entreprise.
 5. Déconstruire les préjugés (p. ex.: les facteurs «mous» sont impossibles à mesurer, les facteurs psychosociaux sont ridicules et pour les faibles, le stress est bon pour la santé, il faut toujours un peu de stress, ...).
 6. Démentir les prétendus avantages du stress (considération, carrière; les bourreaux de travail ne sont pas formidables, mais malades).
 7. Démasquer le caractère faussement indispensable: questionner de manière critique la culture d'entreprise à ce sujet. Etablir et imposer des règles d'utilisation pour les téléphones portables, tablettes, etc. Se remettre soi-même en question à ce sujet.
 8. Avoir des collaborateurs qui s'exposent de façon constructive, expriment leur appréciation, entretiennent des relations respectueuses et franches avec leurs collègues et partagent dès que possible des informations et préoccupations.
 9. Désigner une personne qui s'intéresse au sujet et qui, en tant que promotrice, fait en sorte qu'il reste d'actualité.
 10. Prendre ses propres responsabilités, au lieu de chercher des excuses et des coupables.
 11. Faire preuve de patience! Mettre aussi en avant les petites victoires, se récompenser soi-même et le personnel de temps en temps.
 12. Gérer les conflits au lieu de les ignorer.