

# Prescriptions

Le mensuel des acteurs de la santé

NUMÉRO 40 - NOVEMBRE 2008

# SANTÉ



**ORGANISATION**

**Pas de panique  
face au stress**



**ENTRETIEN**

**Mike Seeley**  
président de BMS  
France

**DOSSIER**

**Un médicament**  
peut-il devenir  
une marque ?

**STRATÉGIE**

**Cosméto et santé**  
mixent leurs codes

# Pas d'accès de panique face à

Sujet ultra médiatique depuis 2 ans, le stress est pourtant reconnu en France depuis 1989. Son coût indirect est estimé à 3 % du PIB, soit 50 milliards/an. D'ici 2020, l'OMS prévoit que la dépression deviendra la 2<sup>e</sup> cause d'invalidité à travers le monde, après les troubles cardiovasculaires. Les salariés de l'industrie pharma n'y font pas exception.

**Q**uel est le comble pour un responsable marketing dont la mission est de promouvoir un antidépresseur? C'est de faire une dépression. Cela pourrait être la dernière blague que les chefs de produits se racontent lors du déjeuner. C'est malheureusement un cas réel qui signifie juste que le stress concerne tout le monde. En Europe, il constitue le deuxième problème de santé lié au travail le plus souvent invoqué après les problèmes de dos. Il concernait 22 % des travailleurs dans l'Union européenne en 2005. En France, 47 % des salariés déclarent éprouver souvent du stress au travail (dont 18 % gravement atteints).

« Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face », déclare Pilar Lopez, consultante et sophrologue spécialisée dans la gestion du stress du cabinet K-Listo. « Les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte la santé physique, le bien-être et la productivité », ajoute-t-elle. Selon le Conseil économique et social, on estime entre

300 et 400 le nombre de suicides liés au travail par an. Aujourd'hui, en Europe, 23 % des hommes et 32 % des femmes sont en surstress. Le Bureau international du travail estime que lutter contre le stress sera l'un des grands défis des années à venir: les entreprises qui auront le plus de chances de réussir seront celles qui aideront les salariés à faire face au stress et qui sauront adapter l'environnement de travail aux attentes des individus. Si le stress est responsable d'absentéisme, il est aussi responsable de « présentisme », dont le coût est trois fois supérieur pour l'entreprise.

## Un cocktail détonnant de trois paramètres

Si la situation stressante se prolonge dans le temps ou si elle est très intense, les différents symptômes s'aggravent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent, dans certains cas, devenir irréversibles: syndromes métaboliques (diabète, hypertension, ...), risque d'accidents cardio- et cérébrovasculaires, anxiété et dépression, troubles anxieux... jusqu'au suicide, conséquence de la dépression.

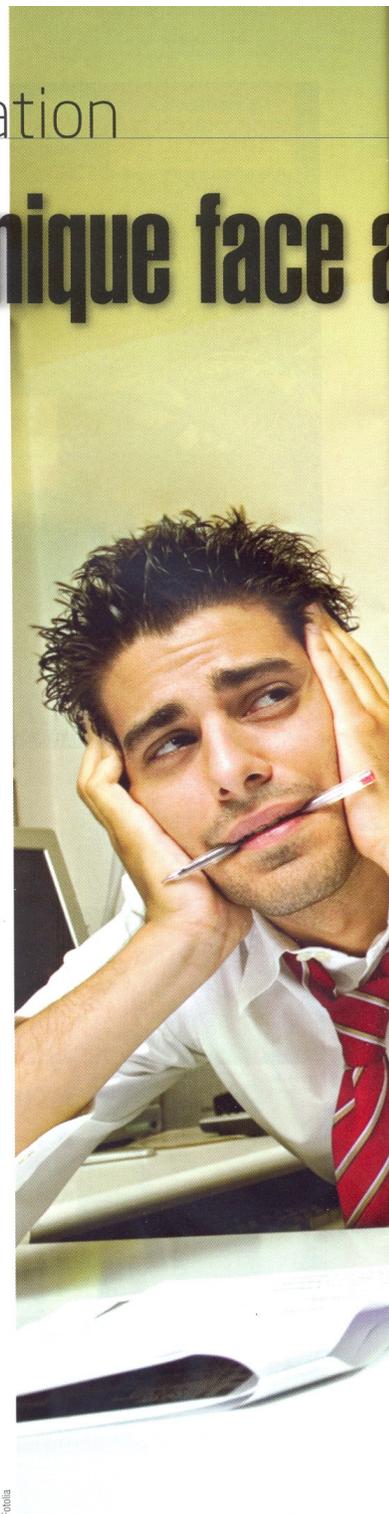
« On connaît de mieux en mieux les facteurs de stress, les réactions des individus face au stress et les conséquences sur les personnes et les organisations. Cependant, le cocktail de ces trois paramètres reste encore détonnant, précise Pilar Lopez. Cette équation donne les trois leviers d'actions possibles sur le stress: réduire ses facteurs en entreprise, augmenter la résistance des organisations et des individus face au stress et aider les salariés en difficulté. »

Un dossier de l'Institut national de recherche et de sécurité présente les facteurs de stress de façon détaillée. Ils sont classés selon cinq critères majeurs qui peuvent coexister sur le lieu de travail: le contenu même des missions à effectuer, l'organisation du travail, les relations de travail, l'environnement physique et socio-économique de l'entreprise.

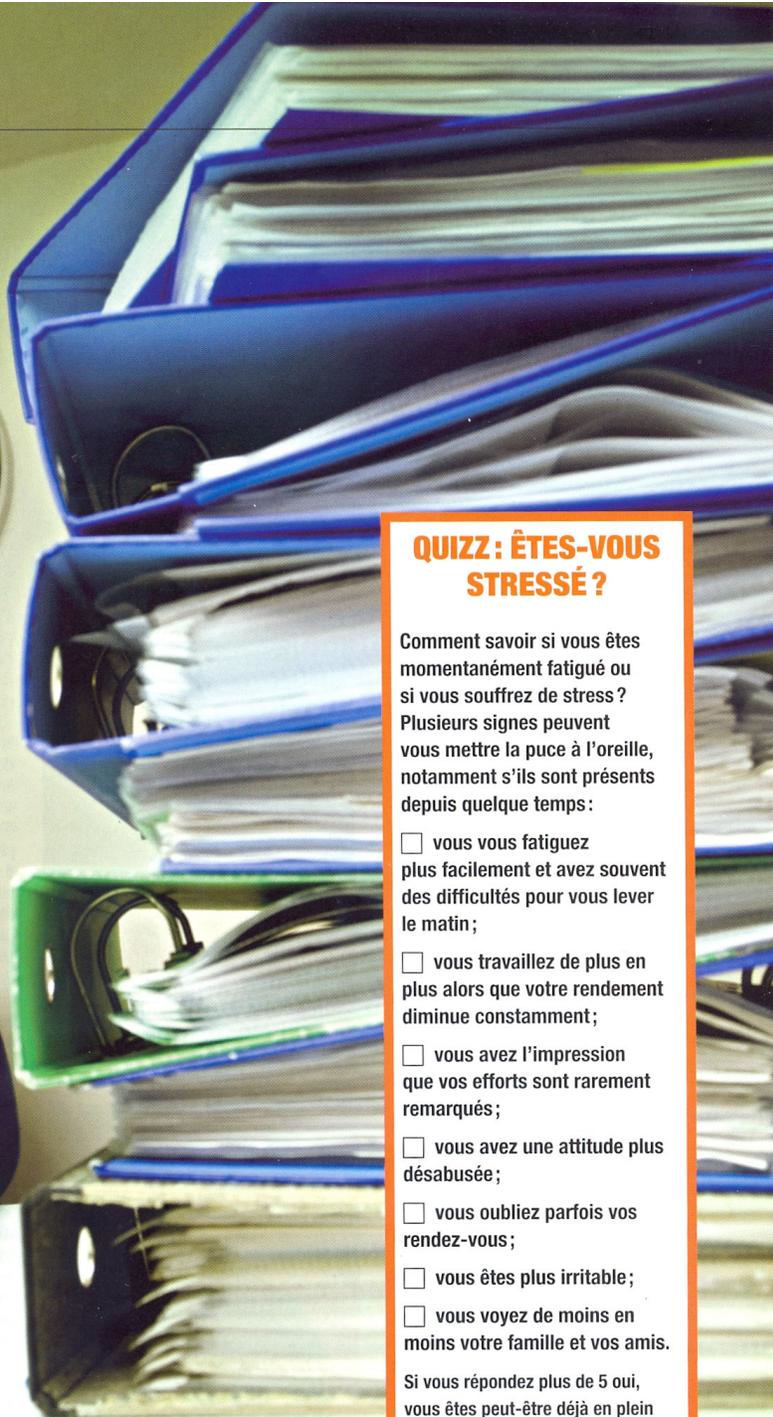


**« Le discours qui passe de mieux en mieux auprès de mes clients, c'est que faire baisser son niveau de stress est synonyme d'un saut de performance. »**

Valérie Moissonnier,  
Institut du selfcoaching



# stress



## QUIZZ : ÊTES-VOUS STRESSÉ ?

Comment savoir si vous êtes momentanément fatigué ou si vous souffrez de stress ? Plusieurs signes peuvent vous mettre la puce à l'oreille, notamment s'ils sont présents depuis quelque temps :

- vous vous fatiguez plus facilement et avez souvent des difficultés pour vous lever le matin ;
- vous travaillez de plus en plus alors que votre rendement diminue constamment ;
- vous avez l'impression que vos efforts sont rarement remarqués ;
- vous avez une attitude plus désabusée ;
- vous oubliez parfois vos rendez-vous ;
- vous êtes plus irritable ;
- vous voyez de moins en moins votre famille et vos amis.

Si vous répondez plus de 5 oui, vous êtes peut-être déjà en plein burn-out. Il est temps de réagir !



Fotolia

Ce sont la charge de travail, le rendement, la pression temporelle, la masse d'informations à traiter, l'exigence de qualité, l'absence d'autonomie, la répétition ou la fragmentation qui sont concernés. Sur ce dernier point, une étude a compté un nombre moyen d'interruption pour un cadre de plus de 70 fois par jour. C'est également le manque de clarté et le haut degré d'incertitude qui sont les plus générateurs de stress. Qu'attend-on de moi? Comment dois-je m'y prendre? Sur quelle base serai-je évalué(e)? Comment faire vite et bien? Qui dois-je satisfaire: le client, mes objectifs ou l'actionnaire? Ce manque de contrôle est source d'angoisse dans des organisations qui sont devenues matricielles, où il n'est pas rare de devoir rendre des comptes à plusieurs personnes, alors même que sa lettre de mission est désespérément floue.

## Une forme de « démission de l'intérieur »

L'individualisation des objectifs transforme les membres d'une équipe en concurrents: il n'est plus rare de manquer d'aide de la part de ses collègues ou de ses supérieurs. En période de crise, les faiblesses du management sont mises en lumière: peu participatif, autoritaire, voire déficient... L'absence ou la faible reconnaissance du travail accompli est citée comme la première cause du « présentéisme », cette forme de « démission de l'intérieur » où le collaborateur fait le strict nécessaire et suffisant pour garder son poste et ne produit plus aucune valeur ajoutée personnelle.

Les mots traduisent souvent les maux pour les coaches qui écoutent attentivement leurs clients. « Je me souviens d'un chef de produit qui me disait qu'il ne se sentait pas épaulé par ses supérieurs et qui s'est démis l'épaule lors d'un accident de ski le week-end suivant notre séance de coaching. La coïncidence était trop belle! Il m'a traité de sorcière! », raconte Valérie Moissonnier, dirigeante de l'Institut du selfcoaching.

Les demandes de coaching pour aider un manager à gérer son stress ne sont pas formulées aussi directement. C'est que la gestion du stress reste un tabou en entreprise, notamment pour les dirigeants et les cadres



**« La gestion du stress est à la mode. C'est un marché qui prospère sur le mal-être au travail. C'est une politique de limitation des dégâts. »**

Pilar Lopez, sophrologue, cabinet K-Listo

supérieurs qui ne doivent pas afficher leurs faiblesses. « C'est sûr qu'il vaut mieux ne pas travailler chez Renault ou chez Sanofi-aventis en ce moment, déclare une consultante. Car la mauvaise santé économique de l'entreprise ou l'incertitude sur son avenir est source de stress chez les employés... Et si la visibilité sur la stratégie est faible, alors il ne faut pas s'étonner d'avoir une démotivation générale. » La durée d'un coaching est de quelques mois. Et les résultats attendus sont souvent des changements radicaux de vision de la part des personnes coachées. « J'avoue que je me mettais la pression tout seul. À force de croire que je devais être le meilleur à mon poste, j'en étais arrivé à me dire que toutes les erreurs de mon service étaient de ma faute et non résultantes d'une mauvaise organisation. Je ne déléguais plus rien à mon équipe, je refaisais le travail de mes collaborateurs, je me noyais dans des horaires de dingue... Grâce au coaching, j'ai réussi à identifier ce besoin de contrôle et, par des mises en pratiques successives, à déléguer sans pour autant me sentir dépossédé de la qualité du travail. J'ai enfin pu avoir un vrai rôle de manager pour mon équipe qui, de son côté, était fortement démotivée par mon comportement », confie un responsable marketing, récemment coaché.

## Observer ses signes de stress et se relaxer pour les combattre

Dans certaines entreprises à la culture managériale « virile », il est de bon ton de valoriser le stress. « Cela n'est vrai que dans la mesure où le surcroît d'efforts à fournir reste ponctuel et est valorisé. Sinon, la fatigue et la démotivation se chargeront de détruire la valeur créée par l'entreprise. Aujourd'hui, le discours que j'utilise et qui passe de mieux en mieux auprès de mes clients, c'est que faire baisser son niveau de stress est synonyme d'un saut de performance », affirme la coach Valérie Moissonnier. Paul Amar, DG du cabinet Axis-Mundi, est l'auteur de *50 Petites Expériences de psychologie du manager pour réussir au travail*. Il donne les clés pour mieux gérer son stress et le diminuer.

La première piste consiste à observer ses signes de stress et se relaxer pour les



Fotolia



combattre. « Si l'on prend le temps d'écouter son corps et les signaux qu'il nous envoie (tension, douleurs, blocages...), alors on peut comprendre comment le stress monte en nous et quels sont nos "stresseurs" privilégiés. On peut donc y réagir dès les premiers symptômes en se relaxant. Cette manière de procéder est très efficace, car le corps ne sait pas faire deux choses contraires à la fois », explique-t-il. D'où l'apparition en entreprise de techniques psychocorporelles comme le yoga, la relaxation, les séances de massage pour le personnel...

La deuxième action que prône l'auteur est d'examiner ses croyances limitantes et adopter une pensée positive: « La réaction d'un manager au stress est éminemment personnelle et dépend de son évaluation du problème et de sa capacité à y faire face. Au niveau psychologique, une diminution du stress passe par l'examen de ses propres croyances internes, car une grande partie du stress nous est imposée par... nous-mêmes », décrypte Paul Amar. Les personnes qui ont des raisonnements limitants comme « je dois être le meilleur », « je dois satisfaire tout le monde », « il faut que mon travail soit parfait », « je dois me dépêcher » seraient ainsi les premières victimes d'un stress intense.

### Mise en place un programme d'aide aux employés

Enfin, « en termes de comportement, une bonne gestion du stress relève de l'assertivité: apprendre à dire non, rechercher les solutions plutôt que les coupables, savoir répondre aux critiques, assumer ses émotions... sont autant d'outils qui augmenteront vos ressources face au stress », décrit Paul Amar.

L'aide au salarié est encore rare en entreprise, car il est difficile de faire la part des choses entre le stress professionnel et personnel. Aussi, les entreprises restent frileuses quant à leur intervention et à leur responsabilité.

Face à une situation de stress généralisé de ses VM, un labo pharmaceutique a sauté le pas et mis en place un programme d'aide aux employés. Le labo emploie une centaine de VM, d'âge et d'ancienneté variés, dont 70 % de femmes. Victimes de pressions liées à un

**« Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »**

Pilar Lopez, consultante et sophrologue, cabinet K-Listo

secteur très concurrentiel où les fusions se multiplient, les VM vivaient un état de stress généralisé: lourdeur des déplacements d'un cabinet médical à l'autre, complexité croissante de leur métier, difficultés d'accéder aux médecins pour atteindre les objectifs de contacts, frustration d'être réduit à un rôle d'agent commercial au détriment de leur rôle de conseil scientifique, le développement de l'informatique, un système d'évaluation des résultats très standardisé qui ne tient pas compte de la diversité des secteurs (différence entre ville et campagne, entre zones à forte ou à faible densité médicale)...

### Une « cellule de crise » pour dénouer les problèmes

Les VM étaient ainsi d'autant plus désarmés qu'une évaluation objective de leurs résultats n'est pas possible: les médecins ne passent pas de bons de commande. C'est dans ce contexte que des actions ont été mises en place pour permettre au visiteur médical de construire un « sentiment collectif » pour contrer leur isolement (échanges sur les pratiques entre pairs, actions de formation entre pairs en interrégion...), améliorer leurs conditions de travail (plus de souplesse dans la gestion de leur temps, véhicule...), développer leurs compétences et celles de leur encadrement. De plus, une « cellule de crise » a été montée qui a permis de dénouer, individuellement et en toute confidentialité les problèmes d'ordre professionnel (gestion d'un conflit qui s'est soldé par la mutation d'une des personnes concernées) ou personnel (problème de surendettement).

La sophrologue Pilar Lopez conclut: « Aujourd'hui, la gestion du stress est à la mode. C'est un marché qui prospère sur le mal-être au travail qui risque de s'aggraver avec le contexte économique mondial actuel. C'est une politique de « limitation des dégâts ». On reste dans l'adaptation de l'Homme au travail... Espérons que certains inverseront la tendance et chercheront à développer la santé et le bien-être au travail... pour que ce soit le travail qui s'adapte enfin à l'Homme ».

Callixte Martin



**« Au niveau psychologique, une diminution du stress passe par l'examen de ses propres croyances internes, car une grande partie du stress nous est imposée par... nous-mêmes. »**

Paul Amar, cabinet AxisMundi