

# PRÉVENIR LE STRESS AU TRAVAIL DANS LES COMPAGNIES DE DANSE

Fiche Santé

rédigée avec Idir Chatar

Centre national de la danse  
Ressources professionnelles  
+33 (0)1 41 839 839  
ressources@cnd.fr  
**cnd.fr**



## SOMMAIRE

- p. 3 EN RÉSUMÉ...
- p. 4 LE STRESS PROFESSIONNEL
- p. 5 LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR
- p. 6 LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL
  - p. 6 - LES RISQUES DU SURENTRAÎNEMENT
  - p. 7 - LE BIAIS D'AUTO-ATTRIBUTION
  - p. 8 - LES HYPOTHÈSES ALTERNATIVES AU BIAIS D'AUTO-ATTRIBUTION
  - p. 9 - LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX
  - p. 10 - L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE
  - p. 11 - LES OUTILS DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
  - p. 12 - LE BURN OUT
- p. 13 LUTTER CONTRE LE STRESS PROFESSIONNEL
  - p. 14 - LE CERCLE D'INFLUENCE
  - p. 15 - LA COMMUNICATION NON VIOLENTE
  - p. 16 - LA COMMUNICATION ASSERTIVE
  - p. 17 - LES FEED-BACK : LES EFFETS GOLEM ET PYGMALION
- p. 18 BIBLIOGRAPHIE
- p. 19 LIENS ET DOCUMENTS UTILES

## EN RÉSUMÉ...

### Qu'appelle-t-on « stress » ?

Le stress est une réaction adaptative de l'organisme face à un stimulus. Toutefois, au-delà d'un certain niveau, le stress devient néfaste à court et à long terme. Il peut entraîner par exemple des dépressions, un *burn-out* ou l'augmentation du risque de maladies coronariennes.



### Puis-je influencer et maîtriser les facteurs du stress ?

Afin de gérer au mieux une situation de stress, une des premières questions à se poser est celle des facteurs qui l'ont provoquée et de la possibilité d'agir sur ces facteurs.



Dans le cas d'un **stress généré par des facteurs « internes »**, qu'on peut influencer ou maîtriser, on peut consulter un professionnel de santé ou mettre en pratique des techniques de gestion du stress :

- **techniques dites « somatiques »** comme la cohérence cardiaque ou la méditation de pleine conscience
- **techniques cognitives** ou outils pour analyser et réinterpréter la situation
- **techniques « comportementales »** comme un travail sur les valeurs, une modification des stressseurs et/ou de l'environnement, une meilleure organisation du planning...

### Exemples de facteurs de stress « internes »

- manque de confiance en soi,
- tendance au perfectionnisme,
- difficultés passagères sur lesquelles il est possible d'agir...



Dans le cas d'un **stress généré par un environnement** qu'il est difficile de transformer ou d'influencer, la gestion des stressseurs revient à l'employeur en contexte professionnel. Celui-ci peut favoriser le dialogue avec les salariés sur les sources de stress et co-construire des moyens pour les réduire.

Les salariés peuvent également participer à identifier les personnes qui peuvent concourir à transformer la situation stressante, comme des médiateurs.

### Exemples de facteurs de stress liés à l'environnement professionnel

- manque de répétitions pour un spectacle,
- délais courts et consignes peu claires,
- relations conflictuelles avec un employeur...



Les informations et conseils proposés dans cette fiche s'inscrivent dans une logique de prévention et d'outil de gestion du stress.

**Ils ne peuvent en aucun cas se substituer à la consultation d'un professionnel de santé pour l'établissement d'un diagnostic précis et la prescription d'un traitement adapté.**

### Stress au travail : les bons réflexes

#### Considérer le stress comme l'ennemi du bien

Tenter de réduire au maximum les facteurs de stress, ne pas les valoriser ou les ériger en méthode.

#### Réfléchir aux conditions structurelles de travail

Améliorer la clarté des objectifs communs, la fluidité de la communication, la répartition des temps alloués aux créations et aux répétitions...

#### Favoriser le dialogue

Verbaliser les motifs des décisions prises qui peuvent impacter les employés, proposer des temps d'échanges, encourager...

#### Faire la part des choses

Ne pas céder au biais d'auto-attribution ni au biais d'externalisation, identifier les facteurs de stress sur lesquels on peut, ou non, avoir une influence.

#### En cas de situation grave

Communiquer à propos des sources de stress avec son employeur, ou avec un interlocuteur extérieur. Si un dialogue constructif n'est pas possible, se rapprocher de structures compétentes ou de médiateurs, et/ou envisager un retrait de la structure toxique.



**L'analyse de la source du stress au travail** permet de réduire et éviter au maximum les « stressseurs » professionnels.

L'employeur peut favoriser le dialogue avec les salariés afin de réduire et/ou éliminer les sources de stress professionnel, une fois l'analyse effectuée. Les salariés doivent veiller à éviter la sur-attribution et faire la partition entre les responsabilités des différents acteurs dans la genèse du stress.

## LE STRESS PROFESSIONNEL

Bien qu'il soit possible de modifier à court et à long terme la sensibilité au stress et d'utiliser des stratégies de récupération actives et passives, ces méthodes n'auront que peu d'effets si la source de stress reste présente dans l'environnement, notamment lorsqu'il s'agit d'une pratique professionnelle.

**Le milieu professionnel est l'une des sources de stress les plus importantes :**

- relations avec les collègues ou avec l'employeur
- contraintes de travail
- organisation structurelle d'équipes et du rythme d'activités
- contraintes inhérentes à la pratique physique à haut niveau, etc.

Le secteur de la danse est concerné par ces questions.

Les carrières artistiques se déroulent en outre dans un milieu concurrentiel et compétitif, la danse valorise certains corps plus que d'autres, l'emploi y est souvent précaire et les rapports de pouvoir asymétriques. Ce sont autant de paramètres à prendre en compte.

**L'employeur joue un rôle central dans la gestion des stressseurs.**

Il s'agit essentiellement des stressseurs ambiants et des stressseurs de rôle.

**+ d'infos :** section le cercle d'influence pour identifier les stressseurs que l'employeur peut prendre en charge.

**Les conséquences du stress professionnel**

Le stress professionnel peut avoir de graves répercussions qui se traduisent par :

- l'apparition de maladies somatiques
- une augmentation du risque de maladies cardiovasculaires chez l'homme et de maladies musculosquelettiques chez la femme  
**+ d'infos :** Honkonen et al., 2006 ; Melamed et al. 1992
- l'apparition de troubles du sommeil  
**+ d'infos :** Armon et al. 2008
- l'envahissement de la sphère personnelle, avec une augmentation des comportements et attitudes négatives envers les conjoints par exemple  
**+ d'infos :** Westman et al. 2001

### Définitions

**Stress selon l'Organisation internationale du Travail (OIT)**

« Le stress résulte d'un déséquilibre entre les exigences perçues d'une situation et les capacités ou les ressources perçues des individus pour y faire face. Ce déséquilibre peut produire une réponse de stress sur le plan physique et émotionnel évoluant vers une maladie du stress ».

(Organisation internationale du Travail, 2016)

## LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR



### Que dit la loi ?

La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans **l'obligation générale de protection par l'employeur de la santé physique et mentale des travailleurs**. L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés.

L'employeur a également une obligation de prévention des agissements de harcèlement moral et des agissements de harcèlement sexuel, des comportements considérés comme une forme de violence pour les travailleurs les subissant et faisant partie des risques psychosociaux.

Pour prévenir les risques psychosociaux, des **accords nationaux interprofessionnels** ont été signés à l'unanimité par les organisations patronales et syndicales :

- sur le stress au travail le 2 juillet 2008
- sur le harcèlement et la violence au travail le 26 mars 2010
- sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013

Ces accords nationaux interprofessionnels ont plusieurs objectifs :

- donner aux employeurs des définitions, des repères pour dépister et prévenir le stress, le harcèlement ou la violence ainsi que les démarches à suivre,
- rappeler à l'employeur sa responsabilité de déterminer en consultation avec les salariés les mesures à mettre en place.

+ **d'infos** : articles L 4121-1 à 5 du code du travail



### Les experts en santé mentale

L'engouement contemporain pour les dispositifs de développement personnel crée une forme d'injonction au bonheur qui tend à faire peser sur l'individu - au travail, sur le salarié - la prise en charge de sa santé mentale.

**Dans ce contexte, il est primordial :**

- **de rappeler les obligations des employeurs,**
- **de distinguer les experts en santé mentale des praticiens de méthodes somatiques (médecines généralistes, psychiatres et psychologues).**

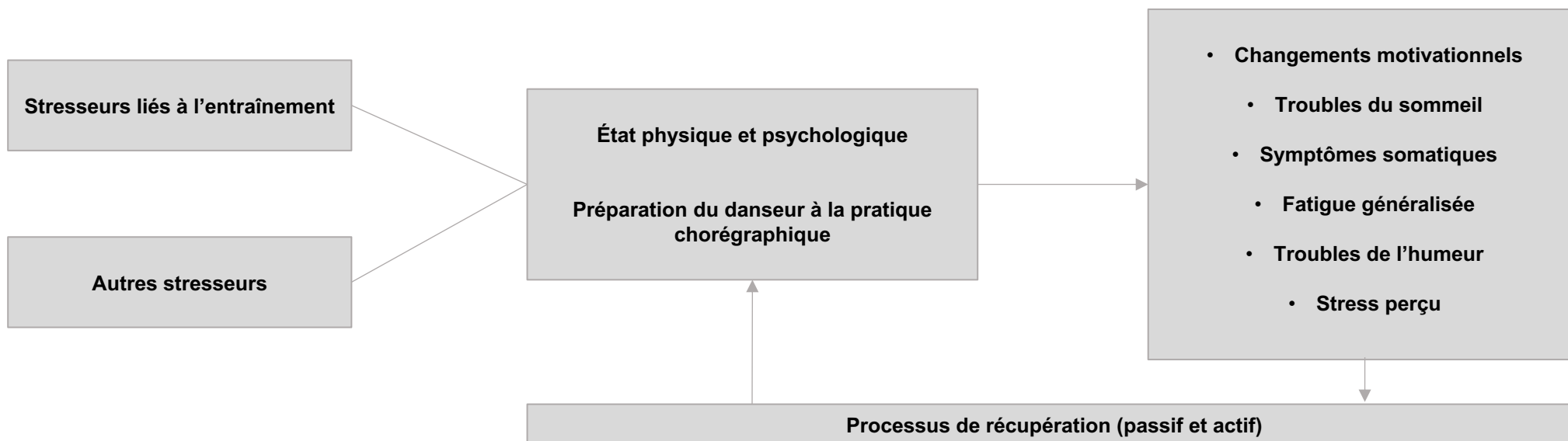
En fonction de la problématique il sera possible de se tourner vers l'un ou l'autre des professionnels de santé, qui travaillent parfois de concert au sein d'équipes pluridisciplinaires (dans les Centres médico-psychologiques par exemple).



**L'addition de « petits événements » du quotidien peut avoir des effets bien plus délétères qu'un seul événement fortement stressant.**

C'est par l'addition de ces éléments que de nombreuses personnes sont victimes d'épuisement professionnel et de dépression. Le milieu professionnel est souvent le lieu d'une accumulation de « petits stress », d'apparence anodine, mais aux conséquences désastreuses. Il est important que les employeurs ne minimisent pas cette accumulation de stress de faible intensité.

## LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (1/7) LES RISQUES DU SURENTRAÎNEMENT



A Conceptual Model of the Training Distress Process. Reproduit à partir de « Stressors, recovery processes, and manifestations of training distress in dance », par Grove, J. R., Main, L. C., & Sharp, L., 2013, Journal of Dance Medicine & Science, 17(2), p.71.

Le modèle proposé ci-dessus permet **d'appréhender la genèse et la gestion du stress dans le cadre professionnel** de la pratique chorégraphique :

➡ Des **stresseurs liés à l'entraînement**, notamment le volume horaire, le temps de repos, la difficulté de la chorégraphie... **gènèrent un stress qui a des conséquences sur l'état physique et psychologique.**

➡ Des **processus de récupération actifs** (des protocoles de récupération physique ou psychologique) **et/ou passifs** (le repos, de bonnes habitudes de sommeil) **atténuent la réponse de l'organisme face au stress.**

➡ **Si le stress est trop important, ou que les processus de récupération sont insuffisants, une symptomatologie liée au stress apparaît** et peut, dans les cas extrêmes, entraîner un syndrome de surentraînement - voire, à terme, un burn-out.



**Les processus de récupération divergent en fonction de la source de stress, de l'individu et du contexte.**

Après un spectacle, l'hydratation permet par exemple de diminuer le stress lié à la déshydratation. Ce protocole n'aurait en revanche aucun effet sur le stress lié à une audition. De la même façon, la relaxation mentale n'aura que peu d'effet sur la déshydratation. Ces exemples, certes caricaturaux, témoignent de l'importance de disposer d'outils adaptés pour gérer le stress en fonction de la source du stress et d'une situation donnée.



Pour la gestion des stresseurs physiques, mais aussi sur les aspects sociaux et mentaux de la santé, le Guide Danse et santé du CN D apporte un certain nombre de conseils pratiques qui peuvent aider à rester en bonne santé tout au long d'une carrière d'artiste chorégraphique.

## LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (2/7)

### LE BIAIS D'AUTO-ATTRIBUTION

#### L'acquisition du biais d'auto-attribution

Également nommé « biais d'internalité », le biais d'auto-attribution est très prégnant chez les danseurs et danseuses. Il se développe très tôt dans l'enseignement de la danse au sein duquel les enseignants, puis les chorégraphes, tendent inconsciemment à favoriser les danseurs et danseuses qui présentent ce biais psychologique.

Ces artistes chorégraphiques sont perçus comme plus travailleurs et plus méritants. À l'inverse, les danseurs et danseuses ayant recours aux « attributions externes » sont perçus comme des personnes qui n'assument pas leur responsabilité ou qui cherchent systématiquement à rejeter la responsabilité sur autrui.

Faire la part des choses par le dialogue est primordial pour réduire les risques de stress : dans les cas les plus graves vécus ou observés au sein de compagnies (harcèlement moral, pression continue et répétée), le biais d'internalité entre souvent en jeu.

#### Distinguer la responsabilité d'agents externes

Il faut faire la partition entre :

- Les stressseurs internes sur lesquels il est possible d'agir individuellement.

**Exemple** : manque de confiance en soi suscitant du stress à l'approche d'un spectacle.

- Les stressseurs générés par l'employeur et/ou le milieu

**Exemple** : manque de répétitions entraînant de l'incertitude lors des représentations.

En tant que danseur ou danseuse, il est important d'apprendre à prioriser la préservation de **la santé, tant physique que mentale, qui ne doit jamais être sacrifiée au nom de la fidélité à un emploi ou à un employeur.**

#### Définitions

##### Le biais d'auto-attribution

Lorsqu'un individu vit un événement stressant, il élabore des hypothèses sur les causes de celui-ci :

- internes à l'individu (sa personnalité, une action effectuée...),
- externes (rôle du hasard, d'autrui ou de l'environnement).

L'erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977), ou biais d'auto-attribution, consiste à sur-attribuer à des facteurs internes les événements qui surviennent.

Certains auteurs parlent de norme d'internalité (Beauvois & Dubois, 1988) pour caractériser la valorisation sociale de ce type d'attribution.

À l'inverse, l'invocation de facteurs externes est considérée comme une déresponsabilisation de l'individu, incapable d'assumer sa responsabilité. Par exemple, il sera ainsi mieux perçu d'un employé qu'il justifie son retard par un manque de rigueur personnelle plutôt que par le trafic routier. Cette dévalorisation systémique de l'attribution externe conduit au biais d'auto-attribution.

##### Exemple

Dans le cas d'une blessure, de nombreux danseurs et danseuses l'attribuent à un manque d'attention de leur part, à une faiblesse technique, à un manque de prise en charge personnel de son entraînement... Il est plus rare d'évoquer des raisons externes tel qu'un manque de répétitions, de temps d'échauffement ou de prise en charge de la périodisation par l'employeur. Ce biais d'auto-attribution dans la partition entre les types de stressseurs limite ainsi la possibilité d'y remédier.

##### Le biais d'auto-complaisance

Ce biais consiste à attribuer nos propres réussites à des facteurs internes (intelligence, motivation et travail) et nos échecs à des facteurs externes (attribuer notre erreur dans l'exécution chorégraphique à une distraction causée par un autre danseur ou danseuse).

Il convient donc d'être à la fois attentif au biais d'auto-attribution ainsi qu'au biais d'auto-complaisance.

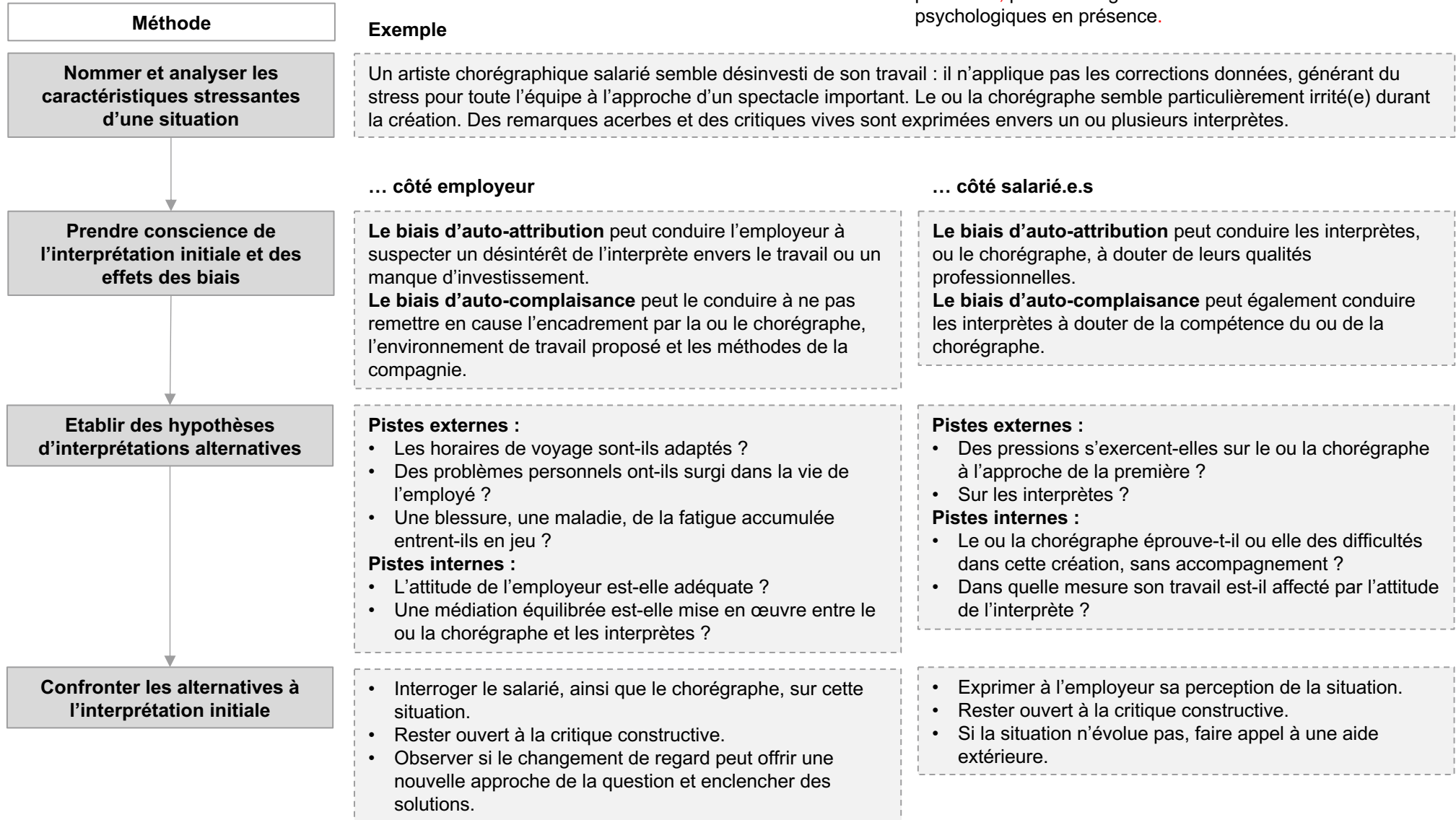
# LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (3/7)

## LES HYPOTHÈSES ALTERNATIVES AU BIAIS D'AUTO-ATTRIBUTION

Lorsqu'une situation stressante survient, il est possible d'utiliser la méthode suivante pour lutter contre les conclusions hâtives issues des biais d'auto-attribution et d'autocomplaisance de la part des employés et des employeurs.



**Les causes des événements et situations stressantes sont rarement univoques.** Plusieurs facteurs peuvent intervenir conjointement. Plutôt que de proposer une solution unique, cette technique vise à apprécier le spectre de possibilités d'explications probables, pour envisager des solutions en minimisant les biais psychologiques en présence.





# LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (4/7)

## LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Plusieurs facteurs, appartenant à la catégorie des « risques psycho-sociaux », font référence à des sources de stress professionnel :

### 1 Une surcharge de travail

#### Exemples

- un excès de répétitions malgré la fatigue
- un temps de repos insuffisant

### 2 Un manque de clarté sur la fonction et/ou des demandes contradictoires

#### Exemples

- un danseur ou une danseuse occupant en même temps un poste d'interprète et de répétiteur (positionnement délicat vis-à-vis des collègues)
- une demande du ou de la chorégraphe de s'économiser tout en donnant toute son énergie lors d'un filage (situation d'injonction paradoxale ou de double contrainte).

### 3 Un manque de latitude décisionnelle laissée aux employés

**Exemple :** l'absence de prise en compte du ressenti des danseuses et danseurs dans l'organisation du temps de travail

### 4 Une communication inefficace et un manque de soutien de la direction et/ou des collègues

#### Exemples

- la précarité de la situation de danseur et danseuse en France (CDDU)
- le changement des interprètes sans concertation avec l'équipe

### 5 Des changements organisationnels mal gérés et l'insécurité de l'emploi

### 6 Le harcèlement psychologique et/ou sexuel et la violence exercée par des tiers.

+ d'infos : [Delbrouck, Vénara, Goulet et Ladouceur \(2021\)](#)

### Définitions

#### Les risques psycho-sociaux (RPS)

« Les risques psycho-sociaux représentent des facteurs de souffrance au travail et sont un risque pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par des conditions d'emploi et des facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental de la personne au travail. Ils sont donc le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable. »

(Delbrouck, Vénara, Goulet & Ladouceur, p.41, 2021).

#### Double contrainte (double bind)

Une double contrainte est une situation dans laquelle une personne est soumise à deux contraintes ou pressions contradictoires ou incompatibles, comme dans l'injonction « sois plus spontané ! ».



#### Que dit la loi ?

La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans l'**obligation générale de protection par l'employeur de la santé physique et mentale des travailleurs**. L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. L'employeur a également une obligation de prévention des agissements de harcèlement moral et des agissements de harcèlement sexuel, des comportements considérés comme une forme de violence pour les travailleurs les subissant et faisant partie des risques psycho-sociaux. Pour prévenir les risques psychosociaux, des **accords nationaux interprofessionnels** ont été signés à l'unanimité par les organisations patronales et syndicales :

- sur le [stress au travail le 2 juillet 2008](#),
- sur le [harcèlement et la violence au travail le 26 mars 2010](#),
- sur la [qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013](#).

Ces accords nationaux interprofessionnels ont plusieurs objectifs :

- donner aux employeurs des définitions, des repères pour dépister et prévenir le stress, le harcèlement ou la violence ainsi que les démarches à suivre.
- rappeler à l'employeur sa responsabilité de déterminer en consultation avec les salariés les mesures à mettre en place.

+ d'infos : [articles L 4121-1 à 5 du code du travail](#).

# LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (5/7)

## L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

La pratique de la danse à un niveau professionnel implique un certain nombre de contraintes :

- forte mobilité professionnelle
- incertitudes
- modifications constantes de l'emploi du temps
- instabilité géographique
- changement régulier d'employeur
- auto-organisation du travail et de l'entraînement...

Ces caractéristiques du métier peuvent favoriser des difficultés au travail, voire l'épuisement professionnel, en générant 2 types de conflits :

### 1 Le conflit de la sphère professionnelle sur la sphère privée (CPS)

Le travail envahit la vie personnelle.

#### Exemples

- apprendre une chorégraphie à domicile parce que le temps de répétitions est insuffisant
- réaliser des vidéos d'auditions à domicile
- consulter constamment ses mails pour répondre aux demandes de disponibilités des compagnies...

### 2 Le conflit de la sphère privée sur la sphère professionnelle (CSP)

La vie personnelle déborde sur la vie professionnelle.

#### Exemples

- la garde des enfants pose des difficultés d'agenda
- des événements personnels portent atteinte à la santé mentale...

Selon Grywack et Marks, alors que le CSP peut parfois engendrer des conséquences positives pour l'individu, le CPS engendre systématiquement des conséquences négatives. Son occurrence a été reliée à l'apparition de *burn-out*.

+ d'infos : Grywacz et Marks, 2000



### Droit à la déconnexion : que dit la loi ?

Possibilité pour le salarié de ne pas être contacté et de ne pas se connecter aux outils professionnels (mails, téléphone, messagerie professionnelle...) en dehors des horaires de travail prévus dans son contrat.

Cela permet de protéger le salarié de 3 manières différentes :

- respecter la vie privée et familiale du salarié et sa qualité de vie
- garantir son temps de repos
- protéger la santé des salariés

+ d'infos : article L. 2242-17, 7° du code du travail



Le **test d'inventaire de Burn Out de Maslach** permet d'auto-évaluer un possible burn-out. Cette auto-évaluation ne doit en aucun cas se substituer à l'évaluation par un professionnel de santé.

+ d'infos :

- MBI ; Maslach et al., 2006
- fiche pratique CN D Comprendre et gérer le stress dans la pratique chorégraphique



**Les nouvelles technologies, le télétravail et le téléphone portable contribuent à un empiètement permanent du travail sur la vie personnelle.** Chez les danseurs et danseuses cela se traduit par :

- une veille informationnelle (recherche d'auditions) constante
- la nécessité de rester constamment disponible pour les employeurs : modifications des dates de résidences, spectacles, tournées...

Il est important de limiter au maximum ces effets négatifs des nouvelles technologies et de ménager des temps sans relation au travail.

# LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (6/7)

## LES OUTILS DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les conditions de travail, en raison de leurs effets sur la santé physique et psychosociale, peuvent être des sources importantes de stress. Employeurs et salariés peuvent les identifier et agir pour les réduire.

### Outils pour les employeurs et les chorégraphes

- 1 **Favoriser de bonnes conditions matérielles du travail**
  - Être attentif à l'amplitude horaire
  - Fournir un nombre suffisant de répétitions
  - Être attentif à créer une courbe de progression durant les périodes de création et/ou de reprises...
- 2 **Bien communiquer**
  - Verbaliser des demandes claires aux interprètes
  - Définir avec précision la latitude décisionnelle laissée aux interprètes dans les processus de création et/ou de prise de décision
  - Favoriser la transmission d'informations aux salariés (reconduction de contrat, satisfaction...)
  - Établir des opportunités de dialogue avec les salariés (entretien annuel...)
  - Accroître la participation aux prises de décisions des salariés...
- 3 **Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**
  - Respecter le droit à la déconnexion
  - Identifier et réduire les conflits de rôle...

### Outils pour les artistes-interprètes

- 1 **Réduire l'exposition aux stresseurs physiques et en parler**
  - Se préparer aux périodes de reprises et de création
  - Être attentif aux processus de récupération actifs et passifs
  - Si possible, communiquer à l'employeur les stresseurs sur lesquels il peut ou doit agir...
- 2 **Ouvrir le dialogue avec l'employeur et les collègues**
  - Initier et conserver le dialogue avec son employeur, éviter de « prendre sur soi »
  - Fluidifier la communication avec ses collègues
  - Dialoguer de façon constructive pour éviter les conflits et respecter les besoins et désirs de chacun et chacune
  - Identifier les situations de tension pour les désamorcer collectivement...
- 3 **Être attentif à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**
  - Apprendre à décrocher du travail
  - Favoriser la déconnexion
  - Exprimer ses limites à ses employeurs et collègues...

# LES DIFFÉRENTS ASPECTS DU STRESS PROFESSIONNEL (7/7)

## LE BURN OUT

### Syndrome d'épuisement professionnel et stress

Le burn out, ou syndrome d'épuisement professionnel, est la conséquence d'un stress chronique dans le cadre du travail.

Il s'agit d'un trouble psychique qui se développe de manière progressive (d'où la difficulté à l'anticiper) chez certaines personnes exposées à des conditions de travail frustrantes et démotivantes : face à la fatigue, au sentiment d'échec et aux difficultés de concentration, celles-ci tendent à travailler toujours davantage pour essayer de retrouver satisfaction et confiance en elles, créant un cercle vicieux conduisant à l'effondrement.

### Les signes de l'épuisement professionnel

1 Le burn out se traduit d'abord par des **signes physiques** : fatigue intense et permanente, douleurs dans le dos, insomnies, migraines, maux de ventre, infections fréquentes...

2 Il se traduit également par une **profonde souffrance psychique** : absence de motivation, vide émotionnel, anxiété, irritabilité, isolement social, perturbation de la concentration, sentiment de dépassement...

3 La personne épuisée **s'isole socialement et émotionnellement**, se dépersonnalise : elle devient froide et indifférente de manière inhabituelle, elle fait preuve d'un cynisme exagéré, adopte une attitude détachée et impersonnelle. **Le plus souvent, les signes physiques initiaux disparaissent spontanément, sans que cela ne soit pour autant le signe d'une amélioration durable de l'état de santé.**

4 Si la situation professionnelle et les conditions de travail se maintiennent dans leur état insatisfaisant, **d'autres signes apparaissent progressivement** : sentiment de frustration, sentiment d'échec, détachement excessif vis-à-vis des événements et de l'entourage, troubles du comportement alimentaire, toxicomanies (alcool, drogues, médicaments)... Le développement d'une dépression sévère peut en outre aggraver le burn out.

Les personnes souffrant d'épuisement professionnel pendant de longues périodes semblent prédisposées à d'autres problèmes de santé, tels que maladies cardiovasculaires, diabète de type 2, surpoids ou obésité.

### Définition

#### Burn out

« Un syndrome [...], résultat d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès » et qui se caractérise par 3 éléments :

- « un sentiment d'épuisement »
- « du cynisme ou des sentiments négativistes liés à son travail »
- et « une efficacité professionnelle réduite ».

(CIM-11, Organisation Mondiale de la Santé, 2021)



Le **test d'inventaire de Burn Out de Maslach** permet d'auto-évaluer un possible burn-out. Cette auto-évaluation ne doit en aucun cas se substituer à l'évaluation par un professionnel de santé.

+ d'infos : [MBI ; Maslach et al., 2006](#)



Si un burn-out ou toute forme d'épuisement professionnel est suspecté, **il est recommandé d'en avertir la médecine du travail et de se faire prendre en charge par son médecin traitant.**



**Le stress a été spécifiquement associé à une augmentation du risque de blessures chez les danseurs et danseuses.**

+ d'infos : [Cagle, Overcash, Rowe & Needle, 2017 ; Smith, Ptacek & Patterson, 2000](#)



**Plusieurs facteurs peuvent favoriser l'apparition d'un burn out :**

- Une surcharge quantitative, un excès de travail,
- Une surcharge qualitative,
- Une sous charge quantitative et/ou qualitative : les compétences dépassent la tâche demandée,
- Un manque de contrôle perçu sur le travail.

## LUTTER CONTRE LE STRESS PROFESSIONNEL (1/5)

Différentes pistes d'actions pour lutter contre le stress professionnel peuvent être envisagées :

1

### **Distinguer les sources de stress au travail**

Il est primordial de distinguer les sources de stress qui sont du ressort de l'employeur de celles qui sont du ressort du salarié.

2

### **Interroger les conditions de travail**

Certaines situations pouvant être perçues comme normales ou banales par l'employeur peuvent être profondément stressantes pour un salarié. Ouvrir le dialogue et travailler sur les sources de stress perçues dans l'entreprise constitue une première étape essentielle pour leur identification et de potentielles solutions.

3

### **Fluidifier la communication**

Le stress professionnel peut provenir de situations de précarité professionnelle et d'asymétrie des rapports de pouvoir. Les incertitudes (reconduction des contrats courts, retours difficiles à interpréter, angoisse de l'avenir, etc.) peuvent constituer des stressseurs puissants. Dans la mesure du possible, lever les doutes permet de réduire le stress.

4

### **Faire des retours équilibrés**

Renforcer le sentiment d'accomplissement personnel est essentiel pour consolider l'estime de soi. Souligner les aspects positifs du travail aide à la protéger.

Le désir de perfection en danse conduit souvent à souligner le négatif pour soi ou pour les autres mais met peu en exergue les aspects positifs.



**On ne travaille pas mieux et on ne progresse pas en s'imposant ou en subissant une grande pression.**

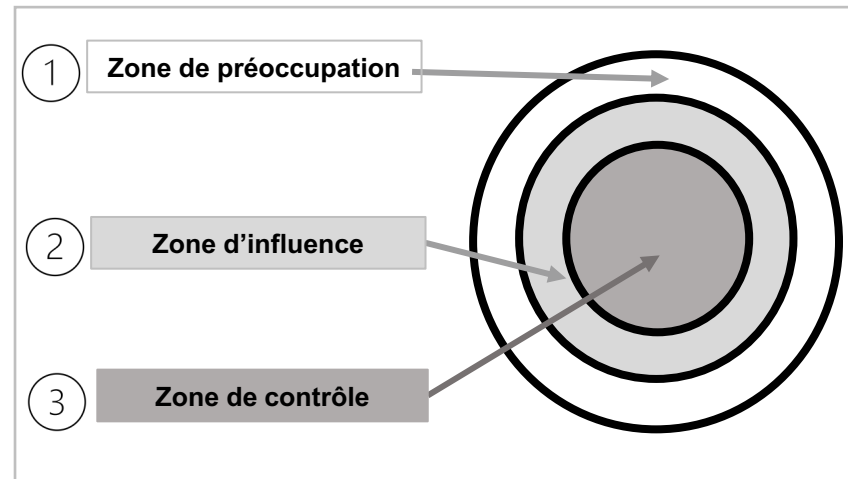
Le stress diminue au contraire les performances physiques et cognitives, et augmente de surcroît le risque de blessures et de maladies.



Les **notes de répétition** ou les **retours après un spectacle** constituent des moments importants de dialogue durant lesquels verbaliser tant ce qui a fonctionné que les corrections à apporter. Il est essentiel de préserver ces moments, même dans une situation d'urgence.

## LUTTER CONTRE LE STRESS PROFESSIONNEL (2/5) LE CERCLE D'INFLUENCE

### Le cercle d'influence



Reproduit à partir de « Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent » par Covey S. R. 2012, First.

### Le cercle d'influence

Cet outil, élaboré par Stephen Covey, a pour but de permettre de distinguer les éléments modifiables d'une situation, sur lesquels on peut avoir un impact direct ou indirect, de ceux que l'on ne peut changer. **Il permet de décentrer notre attention des éléments immuables pour se concentrer sur ceux que l'on peut contrôler.**

3 « zones » sont distinguées :

1

#### La zone de préoccupation

Dans cette zone se trouvent les éléments qui sont hors de la responsabilité de l'individu concerné.

**Exemple :** attendre une réponse après une candidature peut s'avérer stressant mais, une fois le mail envoyé, les jeux sont faits ! Dans ce cas, les stratégies d'évitement pour minorer le stress peuvent être utiles : activités, sorties entre amis, détente...

2

#### La zone d'influence

Il s'agit d'une « zone grise » dans laquelle se trouvent les facteurs qu'il est possible d'influencer sans certitude du résultat. Il est possible de contrôler nos efforts dans ces domaines, mais pas les résultats.

**Exemple :** il est possible de travailler activement pour augmenter ses chances d'être sélectionné à une audition, mais la décision finale revient au chorégraphe.

3

#### La zone de contrôle

Dans cette zone se situent les facteurs qui dépendent majoritairement de soi : les paroles, les positionnements ou attitudes, les sentiments, les actes et les opinions sur la situation. Il est possible de transformer ces éléments stressants, notamment à l'aide d'outils, et d'une aide extérieure.

#### Exemple 1 : une relation conflictuelle entre un interprète et un chorégraphe

La personnalité du chorégraphe se situe dans la zone de préoccupation, il est impossible de la changer. Cependant, la relation entretenue avec le chorégraphe se situe dans la zone d'influence : il est possible de l'améliorer en s'adaptant et en dialoguant. Dans la zone de contrôle se trouve tout ce qu'une personne peut mettre en place pour mieux gérer la situation et déterminer comment réagir pour elle-même.

#### Exemple 2 : un train annulé juste avant de se rendre à une représentation

Le train annulé fait partie de la zone de préoccupation. En revanche, il est possible de chercher une solution de secours, en urgence, en relation avec l'employeur qui peut par exemple financer un taxi. Une fois ceci fait, travailler à ne pas stresser davantage peut passer par des outils utilisables en autonomie.

**+ d'infos :** fiche pratique CN D Comprendre et gérer le stress dans la pratique chorégraphique

# LUTTER CONTRE LE STRESS PROFESSIONNEL (3/5)

## LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

### L'importance d'une bonne communication

La relation entre interprètes et chorégraphes ou entre collègues peut être source de stress.

Des désaccords, des non-dits, des mésinterprétations conduisent à des situations de stress sur lesquelles il est souhaitable d'agir le plus tôt possible.

### La communication non violente

Il s'agit d'une méthode de communication inventée par Marshall Rosenberg pour apprendre à communiquer ses besoins et ses ressentis plus efficacement.

**Cette technique peut être utilisée lors d'interactions conflictuelles qui sont source de stress.**

### Exemple

La chorégraphe avec laquelle une danseuse travaille depuis plusieurs années de manière régulière ne l'a pas distribuée pour sa nouvelle création alors qu'elle lui avait assuré qu'elle le ferait.

Identifier son ressenti est important :

- Sentiment de trahison ?
- Doute de soi et de ses capacités en tant qu'interprète ?
- Crainte de la fin de la collaboration ?
- Identification de l'importance que représentait le fait de travailler pour cette compagnie ?
- Besoin d'avoir une réponse quant au motif d'éviction du futur projet ?
- Besoin de connaître les intentions du chorégraphe envers soi à l'avenir ?

Exprimer ce ressenti pourrait prendre la forme suivante, selon une logique de communication non violente :

*« Je souhaiterais te parler de la prochaine création. Je suis triste de ne pas y participer parce que j'apprécie de travailler avec toi. Cette situation me stresse parce que cela m'amène à penser que tu ne souhaites plus travailler avec moi et cette idée m'angoisse. J'aurais besoin de savoir les raisons pour lesquelles je n'ai pas été distribuée et si tu souhaites continuer de travailler avec moi sur de futures créations. »*

La formulation doit bien sûr être adaptée à la personnalité de chacun, et ouvrir vers un dialogue constructif qui permette de réduire les incertitudes et le stress.



### Proposition de méthode

- 1 **Observer la situation** : l'analyser de façon descriptive, sans jugement ni hostilité, en essayant de mettre ses jugements de côté (sur soi et sur les autres).
- 2 **Exprimer un sentiment** : exprimer ses réactions à son interlocuteur vis-à-vis de cette situation.
- 3 **Identifier et exprimer un besoin** : identifier et exprimer le besoin sous-jacent à l'émotion ressentie.
- 4 **Demander** : formuler des demandes concrètes d'action à l'autre pour satisfaire les besoins exprimés, en le laissant libre de sa réponse.

## LUTTER CONTRE LE STRESS PROFESSIONNEL (4/5) LA COMMUNICATION ASSERTIVE

Les conflits sont inévitables dans une relation.  
Il est donc important de savoir communiquer avec assertivité et dire ce que l'on pense en maintenant une relation constructive.

De nombreuses situations deviennent stressantes du fait de difficultés pour exprimer ses besoins ou son ressenti.

On peut distinguer **3 types de communications** :

① **Communication agressive**  
Il s'agit d'imposer son point de vue ou ses besoins à autrui sans faire de compromis ou sans prendre en compte le ressenti de son interlocuteur. Ce style communicationnel ne signifie pas nécessairement une malveillance : il peut être utilisé par une personne trop honnête, éprouvant des difficultés à prendre en compte l'avis d'autrui, et/ou incapable de mettre les formes à son message.

② **Communication passive**  
Il s'agit de faire passer les besoins d'autrui avant les siens, de réprimer l'expression de ses désirs ou de ses besoins par peur d'être déprécié.

③ **Communication assertive**  
Exprimer clairement son point de vue, en prenant en compte le point de vue d'autrui. Ce type de communication préfère distinguer les faits et les ressentis afin de favoriser la clarté du message.



### Proposition d'exercice

- ① **Apprendre à reconnaître ses attitudes privilégiées et ses réflexes dans une relation.**
- ② **Prendre le temps de préparer ses entretiens :** déterminer clairement ses besoins et ses objectifs.
- ③ **Faire des phrases claires et précises.**
- ④ **Réfléchir afin d'exprimer de façon constructive ce dont on a besoin.**  
Par exemple, utiliser le « je » plutôt que le « tu » :  
« J'ai l'impression que tu ne m'accordes pas beaucoup d'importance » à la place de « Tu ne me considères pas ».



## LUTTER CONTRE LE STRESS PROFESSIONNEL (5/5) LES FEED-BACK : LES EFFETS GOLEM ET PYGMALION

Les feed-back ou « retours » sont une pratique essentielle dans le milieu chorégraphique.

La qualité des retours, leur contenu et la manière avec laquelle ils sont formulés ont une influence sur la santé et sur la performance des interprètes.

Les expériences en psychologie ont permis d'identifier **2 types d'effets liés à la nature et la qualité des retours** :

① **Un feed-back négatif aura tendance à diminuer les performances des interprètes.**  
En plus de générer du stress, ces retours peuvent altérer la confiance en soi et diminuer le sentiment de compétence.

② **Les feed-back positifs ont tendance à améliorer les performances.**

Ces 2 effets sont liés à une « prophétie auto-réalisatrice » : la prédiction d'un événement par un agent externe tend à se réaliser.

### Exemples

De nombreux employeurs et chorégraphes pensent détenir une faculté à repérer les interprètes prometteurs. Une fois un « prodige » repéré, il est distribué dans les premiers rôles, mis en valeur sur scène, conseillé à d'autres compagnies, invité à représenter la compagnie dans des situations institutionnelles, intégré dans les réseaux professionnels... Ces nombreuses possibilités offertes lui permettent de progresser plus rapidement, de s'insérer efficacement dans les réseaux, de multiplier les contrats, de sélectionner les projets qui l'intéressent et dans lesquels il peut réussir et s'épanouir... et ainsi valider la prophétie exprimée par l'employeur ou le chorégraphe !

À l'inverse, les danseurs et danseuses considérés comme moins prometteurs sont souvent moins distribués, reçoivent moins de retours, rencontrent des difficultés à tisser leur réseau, prennent beaucoup de leur temps pour candidater aux auditions... Ayant moins d'opportunités, leur courbe de progression est moins importante, et leur carrière est plus difficile à construire.

### Définitions

#### Effet pygmalion

Appelé également effet « Rosenthal et Jacobson », il consiste en une amélioration des performances d'un individu par les retours positifs d'une figure d'autorité ou par son environnement.

#### Effet golem

Effet inverse de l'effet pygmalion. Des attentes moins élevées ou des renforcements négatifs par l'entourage aboutissent à une diminution des performances d'un individu.

+ d'infos : [Babad, et al. \(1982\)](#)



### Pour l'employeur

- ① **Faire des retours constructifs, sans omettre les retours positifs**
- ② **Ne pas laisser ses préférences personnelles influencer les retours, les dispenser équitablement aux différents interprètes**

### Pour le salarié

- ① **Prendre de la distance vis-à-vis des retours, ces derniers ne déterminent pas la qualité des interprètes.**
- ② **En cas de retours négatifs, se concentrer sur les notions de progression, tenter de dissocier l'affect.**

## BIBLIOGRAPHIE

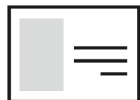
- Armon, G., Shirom, A., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). On the nature of burnout–insomnia relationships: A prospective study of employed adults. *Journal of psychosomatic research*, 65(1), 5-12.
- Babad, E. Y., Inbar, J., & Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74, 459-474.
- Beauvois, J. E. L., & Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 299-316.
- Cagle, J. A., Overcash, K. B., Rowe, D. P., & Needle, A. R. (2017). Trait anxiety as a risk factor for musculoskeletal injury in athletes: a critically appraised topic. *Int J Athl Ther Train*, 22(3), 26-31.
- Delbrouck, M., Vénara, P., Goulet, F. & Ladouceur, R. (2021). Chapitre 1. Définitions. Dans : Michel Delbrouck éd., Comment traiter le burn-out: Syndrome d'épuisement professionnel, stress chronique et traumatisme psychique (pp. 37-70). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/dbu.delbr.2021.01.0037>
- Grebot, Élisabeth. « Introduction », Les pathologies au travail. Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative, sous la direction de Grebot Élisabeth. Dunod, 2019, pp. 9-12.
- Grove, J. R., Main, L. C., & Sharp, L. (2013). Stressors, recovery processes, and manifestations of training distress in dance. *Journal of Dance Medicine & Science*, 17(2), 70-78.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111.
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., ... & Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of psychosomatic research*, 61(1), 59-66.
- Lepore, S. J., & Evans, G. W. (1996). Coping with multiple stressors in the environment.
- Maslach, C et col. (2006). Burn-out : l'épuisement professionnel. *Presses du Belvédère*.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular diseases. *Behavioral medicine*, 18(2), 53-60.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2016). Stress au travail, un défi collectif, Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, 28 avril 2016.
- Ross L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings : Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 173-220), New York, Academic Press.
- Smith, R. E., Ptacek, J. T., & Patterson, E. (2000). Moderator effects of cognitive and somatic trait anxiety on the relation between life stress and physical injuries.
- Stora, J. (2010). Stress et vie professionnelle, le « mal du siècle ». Dans : Jean-Benjamin Stora éd., *Le stress* (pp. 37-59). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Stress. (2022). Organisation mondiale de la santé. Consulté le 10 décembre 2023, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 467-481.
- World Health Organization (2021). International statistical classification of diseases and related health problems (11th ed.). <https://icd.who.int/>

## LIENS ET DOCUMENTS UTILES



### **Idir Chatar :**

Formé en Belgique (Athénée Royale de Fragnée et académie Grétry à Liège), Idir Chatar a poursuivi ses études au Pôle national supérieur de danse (PNSD) à l'ENDM (École nationale de danse de Marseille), puis à l'ESDC (École supérieure de danse de Cannes) où il obtient son DNSPD (Diplôme national supérieur professionnel de danseur). Il intègre le Ballet Preljocaj Junior en 2016. Depuis 2018, il travaille en tant qu'interprète pour plusieurs compagnies. En parallèle, il obtient une Licence en Arts du spectacle et nouvelles technologies, ainsi qu'une Licence en Psychologie et un Master en Neuropsychologie. Il est aujourd'hui doctorant, et son travail de recherche porte sur les « déterminants psychologiques et moteurs du risque de blessure chez les danseurs ».



FICHES PRATIQUES  
DU CND

Téléchargeables sur [cnd.fr](http://cnd.fr) :

- [Guide Danse et santé](#)
- [Comprendre et gérer le stress dans la pratique chorégraphique](#)



- Prévention des risques psycho-sociaux : [articles L 4121-1 à 5 du code du travail](#)
- Penhoat, G. (2016). [La Boîte à outils de la Gestion du Stress](#). Dunod.

Pour toute question concernant cette fiche : [ressources@cnd.fr](mailto:ressources@cnd.fr)