

**Texte proposé au Congrès, de la fondation Promotion Santé Suisse en collaboration avec le Secrétariat d'État à l'économie SECO et la Suva.  
St Gall, 7 septembre 2011, puis complété en novembre 2011.**

## Le stress : une histoire d'équilibre

par Rolf Stauffer

Selon Wikipédia, le **stress** ("contrainte" en anglais) ou **syndrome général d'adaptation** est l'ensemble des réponses d'un organisme soumis à des contraintes environnementales. Dans le langage courant, on parle de stress positif (eustress en anglais) ou négatif (distress).

On peut affirmer que les situations stressantes mettent en péril **l'équilibre (mental) affectif de la personne.**

L'équilibre affectif est un espace de bien-être, un état homéostatique corporel et mental, qu'on appelle aussi état thymique, qui se manifeste par un état de calme émotif. C'est un bien-être dynamique qui permet à la personne :

- de s'adapter constamment aux réalités changeantes de notre environnement ;
- de s'adapter constamment aux réalités internes biologiques et psychiques (affectives et mentales).

C'est un espace dans lequel la personne fonctionne bien (idées claires et calme affectif), qui va varier, bouger tout au long de la vie, parfois d'heure en heure. Il se réduit, s'agrandit, se rétrécit, en fonction de la situation vécue.

**Le stress est un déséquilibre émotif interne.**

Il y a trois types de stress

**Le stress positif, le stress performance et le stress négatif.**

Le stress positif

Il provoque un déséquilibre positif qui peut aider à trouver un meilleur équilibre. Exemple: un état amoureux, le stresser étant « le prince charmant » ou « la princesse égarée qu'il faut sauver et séduire ».

Attention : un stress positif peut rapidement se transformer en un état négatif. Exemple : L'alcool peut rendre gai et euphorique, mais trop d'alcool peut rapidement virer au mal-être.

Le stress performance

Est un léger déséquilibre nécessaire à un fonctionnement performant. Certaines personnes, pour être performantes, ont besoin d'un certain stress, d'une certaine pression. Ici aussi, le danger vient du fait que ce stress, s'il persiste, peut devenir insupportable.

Le stress négatif

Provoque un déséquilibre négatif qui peut rendre malade et provoquer un équilibre précaire sur le long terme.

Dans l'exercice d'une profession, le stress négatif est l'accumulation de déséquilibres intenses ou une réaction à un événement ponctuel tel que l'annonce d'une mauvaise nouvelle (ex. : licenciement d'une partie du personnel) qui va préoccuper certaines personnes de manière soutenue. C'est une augmentation de la différence entre un état normal et un état anormal, différence qu'on peut appeler stress ou **conflit interne**. Exemple : une trop grande quantité de travail à accomplir, des relations ressenties comme persécutantes, un accident de la route.

Les stressers

Les personnes stressées réagissent aux stressers qui peuvent être des stimuli soit internes, soit externes. Chaque personne réagit de manière différente aux stressers auxquels elle est sensible.

Les stressers peuvent être **inconscients (qui échappe à la conscience), semi-conscients, mais ils sont souvent conscients.**

Les stressers internes peuvent être des souvenirs (mémoires) ou des raisonnements inappropriés.

Les stressers externes peuvent être des événements ou des personnes.

La conscience permet en général de gérer plus ou moins bien le stress et d'éviter de trop grands déséquilibres. Les stress les plus classiques sur le plan professionnel sont soit une pression soit une accélération des actions à exécuter, ou les deux à la fois, sur des périodes plus ou moins longues. Ils sont presque toujours provoqués par des personnes qui mettent la pression (ex. pour augmenter les rendements).

### Exemples de stressseurs négatifs

- En relation avec l'hygiène de vie : les virus, l'absence de sommeil, un décalage horaire, parfois la faim, la soif, le froid, la chaleur peuvent aussi devenir des stressseurs négatifs
- En relation avec des situations professionnelles comme la surcharge de travail, l'urgence, des relations conflictuelles, des désaccords, trop de responsabilités, l'absence de responsabilités, etc.

### Les signes (production biologique de signes)

Devant les stressseurs, de manière rapide ou progressivement, la personne va ressentir un mal-être. Si cela persiste et que son état se détériore, cette personne enclenchera, plus ou moins rapidement, la production de signes négatifs. Elle commencera à dysfonctionner au niveau de l'ensemble de son être. Des signes (symptômes) somatiques et des idées répétitives en relation avec la tâche stressante à accomplir apparaîtront. Ces symptômes sont tous des manifestations émotives de type neurovégétatif et musculaire telles que :

l'énerverment, l'irritabilité, la colère, les tensions musculaires ou artérielles (l'hypertension, le manque de tonus) l'effondrement musculaire, la dépression, l'anxiété, le manque d'air, l'oppression, une gorge nouée, d'autres troubles gastro-intestinaux (boule dans l'estomac), le mal de tête, la fatigue, les troubles du sommeil, l'insomnie, etc..

Les manifestations somatiques internes ont pour but d'avertir la personne afin que celle-ci s'adapte à la nouvelle réalité en modifiant son fonctionnement dans le but de réduire le stress et de retrouver l'équilibre. Bien souvent les valeurs de notre société, notre ambition, nos envies, nos obligations font que nous négligeons ces signes.

Les personnes en état de stress ont de la difficulté à maîtriser leur corps. Elles sont fréquemment à la limite de la rupture. Elles passent en général par trois phases (Syndrome d'adaptation général d'après Selye, 1936). Dans la première phase, qui est la réaction d'alarme, la personne va mobiliser ses ressources, dans la deuxième phase elle va résister, puis s'adapter et maîtriser le stress, dans la troisième phase elle va s'épuiser et subir le stress.

### Les effets sociaux du stress

Les effets du stress peuvent être des maladies, des absences répétées, l'accumulation d'erreurs, des comportements colériques, des comportements inappropriés, tels que: addition d'heures supplémentaires, découragement, abattement, perte de motivation, dépendances (alcoolisme, drogues, cigarettes, tics), etc..

### Le burn-out ou l'épuisement émotionnel

Les situations de stress persistant et aigu peuvent aboutir à trois types de décompensations:

- a) la fuite dans l'imaginaire,
- b) la régression dans le passé,
- c) la fuite en avant dans le futur suivi de dépression.

C'est un état où la personne voit le monde en général négativement avec une forte réduction de la performance. On peut alors diagnostiquer un **burn-out**.

Sur le plan biologique, le burn-out pourrait être un **épuisement des cellules gliades** qui aboutit à un moment donné à un vide (black-out) à une absence de pensées, une incapacité de raisonner.

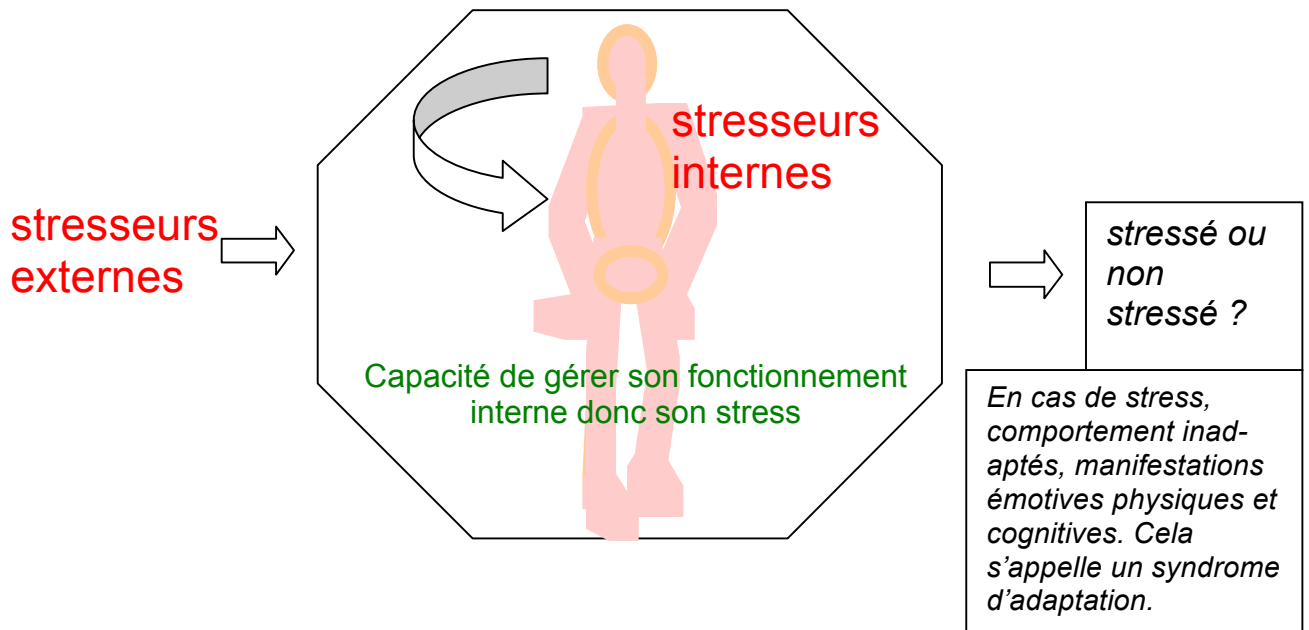
Sur le plan diagnostique, le burn-out sera toujours accompagné de dépression, d'angoisse, de variations d'humeurs ou d'autres décompensations plus graves encore.

### Le conflit interne

Tout déséquilibre négatif est un conflit cognitivo-affectif, parfois conscient, mais souvent inconscient, qui génère de la souffrance. Autrement dit, conflit interne et souffrance affective, comme décrits plus haut, sont les deux faces d'une même médaille. Le conflit interne est souvent l'intériorisation d'un conflit externe, mais il peut tout aussi bien avoir comme source les valeurs transmises par l'éducation, les valeurs professionnelles ou la culture d'entreprise.

En général, lorsque le conflit interne est résolu, la souffrance cesse. Mais, ce n'est pas parce qu'une situation sociale est redevenue normale et que les stressseurs ont disparu que le conflit interne aura cessé.

## Résumé partiel



Si la personne arrive à gérer son stress, ses comportements seront adaptés. Si la personne n'arrive pas à gérer son stress, il y aura un déséquilibre négatif interne perceptible par un mal-être. Le mal-être indique qu'il y a conflit(s) interne(s).

La gestion interne du stress est un apprentissage qui permet de retrouver rapidement son bien-être:

**La résistance au stress et la gestion du stress dépendent :**

- a) de la maîtrise émotive
- b) de la maîtrise de la pensée
- c) de la durée du stress

**Comprendre son fonctionnement interne permet dès lors de mieux gérer son stress.**

#### Le fonctionnement interne

Chaque personne évalue certaines situations comme stressantes et difficiles à maîtriser. Chacun réagira en face de ces situations comme il pourra, en fonction de ses capacités et de ses sensibilités. Les humains ne sont malheureusement pas égaux biologiquement. Dès lors, si l'on veut mieux vivre, c'est à la personne qu'il incombe de modifier sa manière de fonctionner, sa manière de réagir au stress. Ce qui implique parfois d'agir, dans la mesure du possible, sur son environnement.

Les personnes stressées subissent souvent leur état, même si elles sont conscientes du stress qu'elles vivent; elles n'arrivent pas à trouver de solutions à leurs situations et se retrouvent dans un cercle vicieux. Elles se sentent alors impuissantes et le stress augmente. Apprendre à gérer son stress, c'est repérer rapidement ses dysfonctionnements et les corriger au plus vite et au mieux afin d'éviter les impasses. C'est acquérir une maîtrise de son fonctionnement interne.

Les structures biologiques impliquées dans ce fonctionnement lors de l'état de stress sont :

- le Système Nerveux Central, plus particulièrement le **néo-cortex** qui produit et gère les pensées ainsi que le **cerveau limbique (hippocampe, thalamus, amygdale et mésencéphale)** qui produit et gère les émotions, les besoins corporels et pilote les automatismes.
- le Système Nerveux Autonome végétatif qui gère les organes (de manière automatique) et
- le Système Nerveux Effecteur qui gère le squelette et la musculature.

**Le cerveau limbique** est une espèce de régulateur corporel qui réagit à tout déséquilibre. C'est lui qui coordonne les actions. Il est alimenté par des informations externes venant de l'environnement à travers les cinq sens et par des informations internes venant du néo-cortex. Il gère ces informations, les transforme et en génère de nouvelles. C'est une merveilleuse machine chimico-électrique qui produit des substances telles que la dopamine, la noradrénaline, l'adrénaline, la sérotonine, la mélatonine, le GABA, des hormones, ainsi que d'autres substances. C'est lui qui coordonne les informations nécessaires à une bonne gestion de l'équilibre. Les émotions ou les manifestations neuro-végétatives sont des manifestations des déséquilibres chimico-électriques internes ; ce sont notamment des productions excessives de nos cellules et de nos glandes qui nous font souffrir si elles durent trop longtemps. Des régulateurs tels que hypophyse ou la thyroïde sont à l'oeuvre. Le cerveau limbique réagit par exemple aux déséquilibres dus à la faim, à la soif, au froid, etc. ; nous avons appris à réguler notre usine interne en mangeant, en buvant pour calmer faim et soif, en nous habillant quand nous avons froid, etc. Le cerveau limbique réagit aussi aux conflits psychiques tels que « Je pense devoir travailler plus si je veux garder ma place de travail bien que je n'ai nullement envie de travailler plus, mais il faut bien gagner sa vie » ou « Je travaille comme un fou, pour bien me faire voir et grimper dans la hiérarchie, mais mon cerveau ne tient pas le rythme ni mon corps et je suis au bord de la rupture ». Il réagit également au danger par la peur. Lorsque les déséquilibres sont trop grands et trop intenses, durent trop longtemps, le stress est présent et l'épuisement guette. Nous pouvons apprendre à changer de comportement, nous pouvons apprendre à gérer nos émotions, à renforcer et respecter nos limites, à préserver notre santé physique et mentale, et donc à maîtriser la production chimico-électrique de notre usine interne.

#### Le Fonctionnement en état de stress.

Le fonctionnement en état de stress provoque une réaction en chaîne qui passe par l'axe **hypothalamus-hypophyse-corticosurrénale**. Le trajet de l'activation commence dans le cerveau limbique, lieu où l'hippocampe, l'hypothalamus et l'hypophyse sont activés, et il aboutit dans l'estomac et le foie où la glande surrénale sécrète du cortisol.

Le cortisol active alors en retour, après être passé par l'insula, deux zones du cerveau : le cortex cérébral pour qu'il réagisse au stimulus stressant (fuite, attaque, immobilisation...) et l'Hippocampe qui va apaiser la réaction. Si le stress est trop fort ou prolongé, l'hippocampe saturé de cortisol ne peut plus assurer la régulation. Le cortisol envahit le cerveau et installe une dépression. Les zones altérées dans le cerveau limbique sont l'hippocampe et l'amygdale, et dans le cortex « le cortex cingulaire antérieur » et le « cortex préfrontal ».

Il est tout à fait possible de maîtriser ce circuit, mais cela passe par un entraînement pour activer d'autres circuits neuronaux qui eux, interrompent le cercle vicieux qui aura tendance à se mettre en place de manière automatique chez les personnes sujettes au stress.

#### Responsabilité individuelle

Sur le plan individuel, lorsqu'une personne est prise dans un cercle vicieux et qu'elle est dans son conflit interne, il est très difficile pour elle de se sortir d'une telle situation, car sa pensée est perturbée par les émotions. Elle n'a plus une vision distanciée et tant soit peu objective de la réalité. Il est évident que les personnes se mettent elles-mêmes dans une situation de stress ( la plupart du temps de manière involontaire ) en réagissant de manière inappropriée à des situations auxquelles elles sont confrontées. Il n'y a qu'elles qui puissent se sortir d'un tel état, puisqu'elles sont les seules à pouvoir activer et modifier leur propre fonctionnement. Cependant, il est important de noter que le conflit interne est souvent l'introjection d'un conflit externe (avec une personne ou une instance). Il est donc important d'être conscient des deux conflits et d'examiner comment le conflit externe se répercute psychiquement à l'intérieur de la personne. Dès lors il faut trouver les solutions à ces deux problématiques.

#### Gérer son stress sur le plan individuel passe par plusieurs étapes:

- a) Reconnaître que je suis dans une souffrance, dans un cercle vicieux.
- b) Reconnaître que ma vision de la réalité est déformée, renoncer à cette vision.
- c) Accepter et accueillir mon mal-être (ma souffrance physique).
- d) Apaiser mes souffrances en me relaxant, apaiser mes pensées.
- e) Prendre de la distance.
- f) Réexaminer la situation sous un autre angle.
- g) Changer de comportements, changer mes interactions avec les autres.
- h) Vérifier si mon action est efficace et diminue mon stress.

#### Le stress professionnel, responsabilité de l'employeur

Au travail, sommes-nous responsables de notre état de stress ou est-ce l'employeur qui endosse cette responsabilité ? Ou alors, les responsabilités seraient-elles partagées ?

La réponse la plus sensée à cette question est de penser qu'employeurs et employés sont pris dans une dialectique ou chacun agit et réagit en fonction de ses capacités. Il n'y a pas de vérité ; il n'y a que des situations à faire progresser en fonction des données existantes, avec l'objectif d'une meilleure efficacité pour chacun des acteurs impliqués ( la bonne santé de chacun étant un des facteurs importants des enjeux ).

Si nous observons le fonctionnement des personnes, il devient évident que ce ne sont pas les situations qui sont stressantes, les situations sont ce qu'elles sont ; elles peuvent être stressantes pour les uns et banales pour les autres. Dans une entreprise, elles ont cependant souvent l'avantage de pouvoir être modifiées et accordées aux personnes. Mais ce sont bien les personnes, en fonction de leurs capacités d'adaptation et de leurs sensibilités, qui éprouvent les situations comme stressantes ou difficiles à maîtriser. Cela dit, dans la relation employeur-employé, chacun doit prendre ses responsabilités et proposer des mesures afin, en premier lieu, de préserver la santé des uns et des autres. L'efficacité du fonctionnement d'une entreprise est en rapport étroit avec le fonctionnement de tous ses collaborateurs. Si ceux-ci sont stressés, l'entreprise sera sous stress et tôt ou tard perdra de son efficacité et de sa rentabilité. Il serait donc raisonnable de penser qu'une entreprise qui propose à ses collaborateurs des conditions, si possible personnalisées, de travail où chacun puisse atteindre un état de stress performance plutôt qu'un état de stress négatif serait plus efficace qu'une entreprise qui ne se pose pas ce type de questions.

Sur le plan professionnel, les conditions de travail extrêmes, notamment la pression d'un supérieur hiérarchique relative à la performance, une mauvaise organisation, etc. peuvent induire le stress, car la personne pourrait être amenée à négliger son fonctionnement interne au profit de son employeur et du salaire qu'elle gagne. Elle peut aussi avoir peur de perdre son travail. Il est évident que l'employeur en tant qu'acteur social porte une grande responsabilité et se doit de veiller à ce que le travail puisse se faire dans des conditions correctes qui ne mettent pas la santé des collaborateurs en danger. Parfois, mais notamment dans les entreprises qui travaillent avec des bonus, il s'agit de trouver pour chaque collaborateur un dosage fin entre concurrence et solidarité d'équipe, ce qui est loin d'être facile.

#### Gérer le stress en entreprise passe par plusieurs étapes.

S'occuper de la bonne santé de ses collaborateurs, rechercher une performance optimale sur le long terme. Organiser l'activité en fonction de ces deux critères afin de générer une dynamique positive. En principe, l'action est correcte et efficace lorsque le taux d'absentéisme chute.

#### **Bibliographie**

- Braverman Eric, Un Cerveau à 100%, Edit.Thierry Souccar, (N.Y) 2004, Edit Thierry Souccar Vergèze (France) 2007
- Damasio Antonio R. L'autre moi-même, Odile Jacob, traduit de l'anglais, Paris, sept 2010, orig. c/o Panthéon Books 2010
- Fellay Ioana, Nutrition et psychothérapie, Dossier Alimentation, in Psychoscope, 7/2011, vol.32 p.12
- Kabat-Zinn Jon Pr., L'éveil des sens, Hyperion, USA et Canada, 2005, Edit. Les arènes pour la traduction Olivier Colette Paris 2009
- Ricard Matthieu, L'art de la méditation, Edit NIL, Paris, 2008
- Sander David, Scherer Klaus R., Traité de psychologie des émotions, Dunod, Paris , 2009
- Stauffer Rolf, Normes pour une méthodologie qualitative rationnelle et adaptative (MQRA), Critères de qualités et de cohérences, texte publié sur le site [www.psy-coach.ch](http://www.psy-coach.ch), Genève, juin 2004
- Stauffer Rolf, Modèle de fonctionnement psychoaffectif (MFPA) basé sur une hypothèse neurologique, texte publié sur le site [www.psy-coach.ch](http://www.psy-coach.ch), Genève, janv. 2005
- Stauffer Rolf, Modification de la pensée humaine, Psychoscope 1-2/2008, vol 29 p.21

Genève, le 24 novembre 2011