

# Comment surmonter le stress ?

Pierre Cocheteux

PIERRE COCHETEUX

---

# **COMMENT SURMONTER LE STRESS ?**

Comment surmonter le stress ?

1e édition

© 2019 Pierre Cocheteux & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2930-8

# CONTENU

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>Préface, de Marleine MAZOUZ</b>	<b>8</b>
<b>A Propos de l'auteur</b>	<b>9</b>
<b>Introduction</b>	<b>12</b>
<b>1 L'économie de la connaissance</b>	<b>15</b>
1.1 La fin d'un mythe	16
1.2 Pourquoi ?	17
1.3 L'économie de la connaissance	17
1.4 Ce qu'il faut retenir ?	18
<b>2 Comprendre le mécanisme du stress</b>	<b>19</b>
2.1 Une histoire pour illustrer le fonctionnement du stress	20
2.2 Plusieurs leçons sont à retenir de cette histoire	20
2.3 Les mécanismes du stress	21
2.4 Explication	22



2.5	Mode automatique VS mode adaptatif	23
2.6	Le bug du stress	23
2.7	Ce qu'il faut retenir ?	24
<b>3</b>	<b>Le cycle du stress</b>	<b>25</b>
3.1	Savez-vous qu'il existe plusieurs formes de stress ?	26
3.2	Les 3 phases du cycle du stress chronique	26
3.3	Le processus du stress	29
3.4	Ce qu'il faut retenir	29
<b>4</b>	<b>l'économie du stress</b>	<b>30</b>
4.1	Focus sur la stressabilité	30
4.2	Les conséquences du stress chronique	31
4.3	Ce qu'il faut retenir	35
<b>5</b>	<b>Comment se protéger du stress ?</b>	<b>36</b>
5.1	La part liée à notre psychologie	36
5.2	Ce qu'il faut retenir	40
<b>6</b>	<b>Vers un nouveau mode de management pour une entreprise libéré du stress</b>	<b>41</b>
6.1	Les trois soifs existentielles	41
6.2	Les signes de reconnaissance	44
6.3	Comment passer de la prévention du stress à la qualité de vie au travail ?	47
6.4	Vers une véritable qualité de vie au travail	49
6.5	L'économie des Signes de Reconnaissance	51
<b>7</b>	<b>Conclusion</b>	<b>52</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>53</b>
	<b>Endnotes</b>	<b>55</b>

# AVANT-PROPOS

## A qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse aux cadres, managers, responsables des richesses humaines (eh oui les hommes et les femmes ne sont pas des ressources !), ou dirigeants d'organisations, qui souhaitent bâtir des organisations bienveillantes en remettant l'homme et la femme au centre de leur business, parce qu'ils ou elles ont compris que, comme le dit le Neuro-scientifique Idriss ABERKANE : « *Une personne productive n'est pas nécessairement épanouie, mais [...] une personne épanouie est nécessairement productive* » !

J'ai la conviction que l'homme est la richesse de l'entreprise de demain et sa véritable valeur ajoutée.

Notre société moderne entretient le mythe économique selon lequel : « *s'épanouir ou produire, il faudrait choisir !* »

Ce livre a pour vocation de vous permettre de décider une fois pour toute d'en finir avec le mal-être au travail. Entre produire et s'épanouir, il ne faut pas choisir.

Nous voulons produire et nous épanouir.

Aujourd'hui, les sciences ont acquis une réelle connaissance permettant de comprendre pourquoi et surtout comment le stress bloque la productivité en ralentissant par-là même, l'efficacité des personnes qui en souffrent.

Pourtant, le mythe du « *bon stress* » continue de faire des ravages dans les entreprises, dans les couples et/ou dans les écoles, en France, comme à l'étranger.

J'espère vous démontrer dans cet ouvrage, que si le stress a bien une fonction positive : celle de nous protéger d'un danger potentiel et donc de nous permettre de rester en vie, il est, surtout lorsqu'il dure, néfaste pour la santé, pour la productivité et donc pour la survie économique des entreprises.

Mon principal objectif, en écrivant ce livre, est de vous aider à mettre en œuvre, au sein de vos organisations (entreprise, écoles, administrations, associations, etc.), de nouveaux modes de managements efficaces et pertinents qui permettent d'obtenir une productivité optimale tout en donnant du sens au travail et en améliorant la santé et l'épanouissement de ses membres.

Le tout en m'appuyant sur les connaissances scientifiques dont nous disposons au moment où j'écris ce livre pour éviter l'écueil des risques psychosociaux et de leurs conséquences néfastes pour l'homme ainsi que pour l'économie.

Je poursuis également l'objectif secondaire de vous aider à vous réconcilier avec l'épanouissement personnel et l'efficacité professionnelle, car j'ai la conviction, à la suite d'Idriss Aberkane, qu'« *une personne épanouie et nécessairement productive* ».

Donc oui, je vous l'affirme, il est aujourd'hui tout à fait possible et crédible de bâtir une économie florissante et ultra-rentable tout en respectant l'humain et en lui assurant une véritable qualité de vie au travail.

**Avertissement :** Je ne suis ni médecin, ni scientifique. Ce livre a une vocation prioritairement pédagogique. Son objectif n'est donc pas de vous proposer des vérités médicales ou scientifiques, mais de vous aider à comprendre les mécanismes du stress. Il a surtout comme vocation de vous permettre de prendre des mesures efficaces pour augmenter votre résistance au stress et pour vous en protéger.

# PRÉFACE, DE MARLEINE MAZOUZ

Je connais Pierre depuis plus de 15 ans.

Nous nous sommes rencontrés dans le cadre de nos formations en tant qu'Analystes Transactionnels.

En travaillant avec lui, j'ai pu constater sa fulgurante évolution professionnelle et sa réussite. Je suis très fière de le connaître. Son éthique et son professionnalisme sont pour moi des valeurs essentielles qu'il sait cultiver dans ses relations professionnelles et personnelles.

Le livre qu'il vient d'écrire « *Comment surmonter le stress* » est loin de ceux que nous connaissons habituellement, théoriques, académiques.

Il nous explique avec une grande simplicité ce qui paraît complexe et apporte un véritable éclairage sur ce qu'est le stress et ce qu'il n'est pas, des conseils pratiques et simples dans leur mise en œuvre.

Il se veut accessible, facile à lire et surtout rapidement applicable dans le monde du travail. Ce monde du travail dans lequel il intervient depuis de très nombreuses années car, pour lui, chacun peut contribuer, à sa manière, au bien vivre ensemble, au respect mutuel et à la productivité.

Merci Pierre.

Marleine MAZOUZ

Consultante et Coach

Analyste Transactionnelle Certifiée P.T.S.T.A en Organisation



# A PROPOS DE L'AUTEUR

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas  
à travailler un seul jour de votre vie. »

– Confucius

## Au sujet de Pierre COCHETEUX

Pierre COCHETEUX est Coach de dirigeants depuis plus de 20 Ans, Analyste Transactionnel certifié dans le champ clinique, IPRP (Intervenant en Prévention des Risques Psychosociaux) dans la prévention des RPS (Risques Psycho Sociaux) et des TMS (Troubles Musculo-squelettiques), auteur de plusieurs ouvrages sur la performance professionnelle et conférencier.

Sa mission aujourd'hui est de « *Booster le business des entrepreneurs bienveillants et ambitieux souhaitant transformer leur savoir-faire en entreprise ultra-rentable le plus rapidement possible, tout en divisant leur temps de travail par 3 et en préservant la santé et l'épanouissement des hommes qui la composent* ».

Pour y parvenir, Pierre accompagne les dirigeants à motiver leurs équipes tout en construisant des stratégies disruptives, en s'appuyant notamment sur son expérience de thérapeute et d'intervenant en prévention des risques professionnels, spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques.

Pierre travaille en collaboration avec de nombreux dirigeants pour apaiser les relations professionnelles et améliorer la qualité de vie au travail des équipes, afin de construire des entreprises performantes et ultra-rentables.

Il a développé un style de coaching spécifique qui repose sur son expérience d'analyste transactionnel certifié dans le champ clinique, mais aussi sur sa passion pour la culture nipponne et le mentalisme :

- L'analyse transactionnelle est une théorie de la personnalité et de la communication ainsi qu'un outil d'analyse des relations qui prend en compte l'intégralité de la personne dans ses fonctionnements biologiques, psychologiques et sociaux. Elle a été créée dans les années 1950 par le psychiatre canadien et américain Éric BERNE.

- De la culture japonaise, Pierre utilise régulièrement les concepts **d'Ikigai** (équivalent de la joie de vivre et de la raison d'être) de **Kaizen** (amélioration continue), de **Sangenshugi** (le San Gen Shugi ou Sangenshugi littéralement « philosophie des trois réalismes » qui est une méthode de résolution de problèmes développée au sein de l'entreprise Toyota) et de **Jidoka** (l'autonotation est l'un des piliers du système de production de Toyota, on peut aussi dire « auto-activation »).
- De sa pratique de la prestidigitation et en particulier du mentalisme comme artiste amateur, il retire une grande capacité d'analyse de ses interlocuteurs ainsi qu'une analyse fine de son environnement.

Fondé en 2009 par Pierre COCHETEUX coach de dirigeants, le site est un blog spécialisé sur l'efficacité des dirigeants d'entreprise et sur la qualité de vie professionnelle.

### Qu'apprendrez-vous sur [pierrecocheteux.com](http://pierrecocheteux.com) ?

Les informations que publie Pierre sur son blog ont pour objectif d'aider les dirigeants d'entreprises et leurs équipes à :

- Accélérer leur prise d'indépendance ;
- Améliorer la qualité de vie professionnelle ;
- Améliorer leurs résultats, leurs ventes et leurs productivités ;
- Booster leurs entreprises ;
- Construire des équipes ultra-motivées et performantes ;
- Démarrer, développer ou faire prospérer leur business ;
- Dépasser les plafonds de verre qui freinent leurs réussites ;
- Développer un leadership puissant ;
- Développer une stratégie disruptive ;
- Éliminer les risques professionnels (RPS et TMS) ;
- Multiplier leur chiffre d'affaires ;
- Résoudre les conflits ;
- etc.

### Quelles sont les ressources que vous y trouverez ?

Parmi les nombreuses ressources accessibles sur le blog, vous trouverez :

**Des contenus éducatifs gratuits**

- Articles de fond, qui approfondissent des concepts comme l'Ikigai par exemple, la gestion des conflits ou la stratégie d'entreprise.
- Des vidéos issues de la chaîne YouTube de Pierre qui présentent des tutoriels techniques, des conseils pour réussir une stratégie d'entreprise et vos objectifs personnels.

**Des conseils et de l'accompagnement**

Si vous souhaitez aller plus loin et implémenter les conseils stratégiques de Pierre dans votre organisation, il propose des prestations pour :

- Booster votre leadership ;
- Développer durablement votre chiffre d'affaires ;
- Gérer et résoudre les conflits ;
- Trouver l'abondance financière.

**De la formation**

Pierre propose également des formations en e-learning, notamment sur les sujets suivants :

- L'Ikigai ;
- La gestion des conflits ;
- La gestion du temps ;
- Le leadership.

# INTRODUCTION

« L'apaisement réside en chacun de nous. »

– Dalai Lama

Considéré par de nombreux spécialistes comme l'une des maladies du siècle, le stress a déjà fait couler beaucoup d'encre et ce n'est probablement pas encore fini ! À la question « *Comment surmonter le stress ?* » il n'existe pas moins de 8 millions de réponses sur Google à l'instant où j'écris ces lignes, et je suis prêt à parier que d'ici à ce que vous lisiez ce livre ce chiffre aura considérablement augmenté. J'ai également trouvé plus de 10 000 réponses à la question stress + livre sur *Amazon*. Alors pourquoi écrire un ouvrage de plus ?

Eh bien parce que, bien que les mécanismes du stress soient aujourd'hui bien connus des spécialistes et en particulier des scientifiques, je croise encore trop de managers ou d'entrepreneurs qui s'enlisent dans le virus de pensée du soi-disant « *bon stress* », qui serait, selon eux, nécessaire à la productivité et à la rentabilité d'une entreprise !

Il reste aujourd'hui possible de trouver dans des sources d'informations très sérieuses ce mésusage du langage qui consiste à confondre Stress et Stimulation et qui permet au mythe du bon stress d'avoir la vie dure !

Oui, nous avons tous besoin d'être stimulés, d'être reconnus et également de nous sentir en sécurité pour nous épanouir et être productifs, mais certainement pas d'être mis en situation de stress !

Le constat est édifiant, les entreprises d'aujourd'hui n'utilisent pas ou utilisent encore trop peu et surtout très mal nos connaissances scientifiques en matière de gestion et de prévention du stress.

Mon objectif, en écrivant ce livre est de vous démontrer que le « bon stress » n'existe pas, mais aussi et surtout de vous donner des clés pour :

1. Comprendre le fonctionnement du Stress ;
2. Savoir comment surmonter le bug cérébral qu'il produit, lorsqu'il apparaît ;
3. Mettre en place une véritable stratégie pour vous en protéger autant qu'il est possible de le faire.

Pour atteindre mon objectif, je vous propose un plan de travail en plusieurs étapes :

1. Poser les bases de l'économie de la connaissance ;
2. Comprendre ce qu'est le stress sous ses différentes formes ;
3. Découvrir le cycle du stress ;
4. Connaître les répercussions du stress pour la santé de l'homme et celle de l'entreprise,
5. Mettre en place une stratégie pour surmonter le stress et s'en protéger,
6. Réfléchir à un nouveau mode de management pour une entreprise libérée du stress.

Chacune de ces étapes sera l'objet d'un chapitre de ce livre guide, qui se veut essentiellement pratique.

### **Peut-on vraiment gérer le stress ?**

La réponse à cette question est évidemment non. Alors pourquoi écrire un livre dont le titre est « *Comment surmonter le stress ?* » allez-vous me dire.

Le stress est un mécanisme de défense visant à nous permettre de rester en vie. Le stress se déclenche, nous le verrons dans ce livre, de manière automatique et rapide bien avant que notre conscient réagisse.

D'une certaine manière, le stress nous arrive et il faut alors faire avec ?

On ne peut pas gérer le stress, mais on peut le surmonter et s'en protéger efficacement. Le but de ce livre est de vous expliquer comment.

Mon ambition est de vous démontrer que le stress est un mécanisme de survie inscrit au cœur de notre cerveau reptilien et qu'il a pour fonction essentielle de nous protéger des dangers potentiels que la vie nous réserve parfois.

Comme il s'agit d'un mécanisme de survie, il se déclenche bien avant que notre conscient prenne le pouvoir et il agit en dessous du seuil de notre conscience.

Cela signifie, que lorsque nous percevons un danger, notre corps va se protéger grâce, entre autres, au mécanisme du stress et qu'il le fait bien avant que nous en prenions simplement conscience !

Par contre, si le stress nous arrive, en quelque sorte, nous ne sommes pas tous égaux face à lui, ce qui implique qu'une partie de son fonctionnement est liée à notre psychologie. Ce facteur psychologique s'appelle la stressabilité, nous en reparlerons plus loin.

C'est justement en travaillant sur votre stressabilité que vous pourrons, non pas gérer le stress, mais apprendre à l'apprivoiser et à le surmonter plus rapidement.

Je vous souhaite une bonne lecture et un bon apprentissage.

# 1 L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

« *Deviens ce que tu es. Fais ce que toi seul peux faire* »

– Friedrich Nietzsche

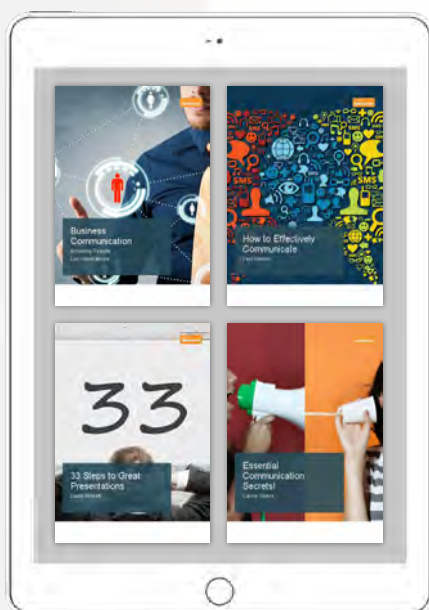
Ce livre a une vocation pédagogique.

Son objectif est de vous apporter de la connaissance en matière de compréhension du stress afin de pouvoir mieux vous en protéger.

Vous allez passer environ 80 000 heures à travailler durant votre vie professionnelle !

Ces heures peuvent vous apporter beaucoup de satisfactions, de plaisirs, de reconnaissances, d'épanouissements et vous permettre de participer activement à changer le monde.

Elles peuvent aussi se transformer en enfer où la souffrance, le mal-être et la maladie règnent en maître...



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Aussi est-il de votre ressort, d'utiliser vos talents pour améliorer votre qualité de vie au travail ou QVT et, au passage, celle des autres.

Toutefois pour y parvenir, il vous faut comprendre et maîtriser les informations que je souhaite vous transmettre dans ce livre.

Les chiffres concernant la Qualité de Vie au Travail parlent d'eux-mêmes, selon une enquête réalisée par l'Ipsos en 2015, 47% des Français estiment « *passer à côté de leur vie* » !

Le philosophe allemand, Arthur Schopenhauer, postule dans son ouvrage *L'art de vivre* que « *toute vérité franchit trois étapes. D'abord, elle est ridiculisée. Ensuite, elle subit une forte opposition. Puis, elle est considérée comme ayant été une évidence.* », d'où le raccourci proposé brillamment par Idriss Aberkane : Ridicule, Dangereux et Évident.

Il me semble que nous sommes actuellement en train de vivre une révolution dans l'histoire des organisations professionnelles : celle du passage de l'acceptation de la souffrance au travail, considérée comme inévitable pour la production (n'oublions pas que le mot travail nous vient du latin *tripalium* : instrument de torture) à l'incitation faite aux entreprises d'expérimenter de nouvelles manières de concilier la performance avec la mise en œuvre d'organisations du travail favorisant les conditions de travail et de vie des salariés.

Autrement dit nous passons de l'ère de la production liée à la souffrance à celle de l'épanouissement professionnel passant par la QVT !

## 1.1 LA FIN D'UN MYTHE

Avez-vous déjà vu sur internet l'une de ces vidéos qui vous proposent de compter le nombre de passes d'un ballon, entre deux équipes, l'une en blanc et l'autre en noir ?

Sinon cliquez sur le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoay4>

Si vous ne connaissez pas l'exercice et que vous l'avez fait avec attention, vous n'avez certainement pas vu le personnage déguisé en singe traverser la pièce et faire le « **clown** » devant vos yeux, pourtant grands ouverts !



## 1.2 POURQUOI ?

Des études de l'Université d'Utah ont démontré sans ambiguïté que le cerveau de l'être humain **n'est pas multitâche**. Son empan<sup>1</sup> est limité à 5 informations, plus ou moins 2 selon les individus.

Le résultat de ces études ne peut être plus clair :

L'efficacité des participants se considérant comme excellent en multitâche aux différentes expériences **diminuait d'au moins 40 %** par rapport aux autres et leur **niveau de stress augmentait considérablement !**

**La vérité** est que, désolé mesdames, le **multitâche est un mythe !**

Les magiciens et autres mentalistes l'ont bien compris depuis la nuit des temps et ils en ont fait le principe de base de l'art de la prestidigitation dont le but est de vous faire croire que l'impossible est possible, dans un but de divertissement bien sûr. Mais ce même principe est utilisé avec un objectif bien moins noble par les pickpockets !

Les personnes qui se considèrent donc comme étant bonne en multitâches auront tendance à être impulsives, à la recherche de sensations fortes et trop confiantes en leurs capacités à jongler avec plusieurs tâches en même temps pour obtenir des résultats professionnels juste satisfaisants !

Or, malgré les nombreuses connaissances que l'Homme a acquises à propos du stress, grâce notamment aux études scientifiques, certains managers et entreprises continuent d'exiger de leurs salariés **qu'ils réalisent plusieurs tâches en parallèle !**

Ce qui non seulement génère du stress, mais en plus produit des erreurs que les mêmes salariés n'auraient pas commise s'ils n'avaient pas été sous pression !

Tout le monde est content...

## 1.3 L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

Pour apprendre ou pour réaliser des tâches difficiles et complexes, ce qu'une entreprise est en droit d'attendre d'un salarié ayant un niveau de compétences élevé, le cerveau humain a besoin de deux ressources qui sont aujourd'hui devenues très chères et précieuses :

Du temps et de l'attention !

Je reprends ici à mon compte l'équation proposé par Idriss Aberkane dans ses travaux :  $\phi(k) \propto AT$  autrement dit « *le flux de connaissances est proportionnel à la quantité d'attention multipliée par le temps* ». Le flux de connaissance représentant ici la quantité d'information ou de matière à intégrer.

Or du temps et de l'attention, nous n'en avons pas, lorsque nous sommes en situation de stress ! Je vous expliquerai pourquoi dans le prochain chapitre.

## 1.4 CE QU'IL FAUT RETENIR ?

1. Le multitâche est un **mythe** !
2. Pour apprendre et comprendre nous avons besoins de temps et d'attention,
3. En situation de stress nous ne disposons ni de temps, ni d'attention.
4. Le stress est donc l'ennemi de la productivité !

## 2 COMPRENDRE LE MÉCANISME DU STRESS

*« L'important, ce n'est pas ce que l'on sait. Mais comment on l'utilise »*

– Pierre COCHETEUX

Prenez quelques minutes pour répondre à cette question : Qu'est-ce que le mot « **Stress** » évoque pour vous ?

---

---

---

---

---

Si tu tigre et une biche se trouvent dans le même pré, d'après vous, lequel de ces deux animaux est le plus stressé ?

---

---

---

---

---

La réponse à cette question est que le premier animal a probablement peur de ne pas manger à sa faim alors que le second a peur de servir de dîner au premier.

Le point commun entre les deux animaux est donc **la peur**.

Lorsque nous avons à faire face à une situation perçue par notre inconscient comme **potentiellement dangereuse**, nous ressentons du stress, qui est le premier degré de la peur. Le stress aigu est donc utile à notre survie.

Même si le sentiment de peur n'est pas agréable à vivre, il reste utile et même nécessaire de pouvoir le ressentir, car **il nous aide à rester vivant**. Je dis souvent, sous la forme de l'humour, à mes clients que les personnes qui n'ont jamais peur se tuent. Donc, ce n'est pas rendre service à quelqu'un que de lui ôter cette émotion.

Pour ceux d'entre vous qui sont nés avant 1980, souvenez-vous de Philippe de Dieuleveult, cet animateur télé du jeu *La Chasse au trésor* disparu en 1985 au Zaïre... Pour les autres allez voir sur Internet l'histoire de cet aventurier téméraire !

## 2.1 UNE HISTOIRE POUR ILLUSTRER LE FONCTIONNEMENT DU STRESS

Laissez-moi vous raconter une histoire qui m'est arrivée alors que j'étais étudiant.

Cette histoire se déroule un jour où je revenais, en voiture, du supermarché dans lequel j'étais allé faire mes provisions pour la semaine suivante.

Ce jour-là, donc, je gare la voiture, qui m'avait été prêtée pour l'occasion, devant l'endroit où j'avais ma chambre d'étudiant. Au moment où je sors de la voiture, j'aperçois autour de moi une pluie de briques tomber ! J'ai alors couru me réfugier à l'intérieur de mon logement et une fois en sécurité j'ai analysé ce qui venait de m'arriver.

La cheminée de la maison en face de laquelle je m'étais stationner venait de s'effondrer dans le coffre de la voiture, écrasant au passage mes courses et détruisant le coffre de la voiture.

J'ai alors réalisé que si j'étais arrivé une dizaine de secondes plus vite, j'aurais été au niveau du coffre en train de sortir mes paniers de provisions de la voiture lorsque la cheminée est tombée. J'ai également pris conscience que j'avais traversé la rue dans laquelle je m'étais garer sans regarder ni à droite, ni à gauche et que si un autre véhicule était passé par là en même temps, j'aurais été dessous !

Et à ce moment-là, ***et seulement à celui-là***, mon corps s'est mis à trembler comme une feuille morte et il m'a fallu un bon moment pour me calmer.

## 2.2 PLUSIEURS LEÇONS SONT À RETENIR DE CETTE HISTOIRE

1. Lorsque j'ai perçu le danger, mon corps est **entré en action immédiatement**, en prenant la fuite,
2. A ce moment précis, **mon intelligence est hors circuit**, c'est mon corps qui agit,
3. **Ce n'est qu'après** m'être senti en sécurité que j'ai pu analyser ce qui s'était passé et comprendre par exemple que j'avais traversé la rue sans regarder ni à droite, ni à gauche !
4. Il m'a fallu un bon moment pour reprendre mes esprits et retrouver mon calme.

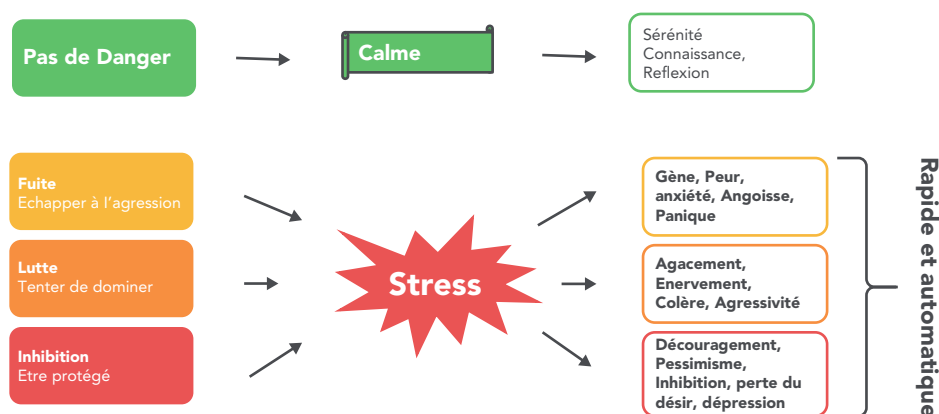
Ceci illustre bien, selon moi le fonctionnement du stress.

## 2.3 LES MÉCANISMES DU STRESS

Lorsque nous percevons un danger que nous appellerons ici, l'agent « stressant », notre corps produit des hormones qui s'appellent, entre autres, noradrénaline, adrénaline, cortisol, etc. Ces hormones apportent de l'énergie et de l'oxygène à notre corps et à nos muscles pour les mettre en mouvement.

Il y a donc un lien étroit entre le stress et les hormones.

Le stress ce n'est pas que dans notre tête ! Lorsqu'il y a suffisamment de ces hormones dans notre corps, celui-ci peut se mettre en mouvement en suivant un schéma qui est toujours le même : la fuite, la lutte ou l'inhibition.



### 2.3.1 ILLUSTRATION

Si un prédateur franchi la zone de sécurité dans laquelle un troupeau de biche, par exemple, paît, les animaux vont entrer en zone de stress 1 : la fuite, et ils vont se mettre à s'enfuir.

Malheureusement pour eux, un tigre court plus rapidement qu'une biche, dans ce cas l'un des animaux cherchera à affronter le tigre en lui faisant face, c'est la zone 2 du stress : la lutte.

Malheureusement encore, une biche cours moins vite qu'un tigre et elle est moins puissante que lui, elle n'a donc aucune chance de survivre en niveau 1, ni en niveau 2. Dans ce cas la nature a prévu une troisième astuce pour éviter la mort. Il s'agit justement de faire le mort ! C'est l'inhibition, le niveau 3 du stress.

Le stress est donc en quelque sorte, un système d'alarme qui s'active lorsque nous avons le sentiment d'être en danger ou face à un enjeu important et qui s'active en trois étapes qui sont toujours les mêmes : d'abord la fuite, puis la lutte et enfin l'inhibition.

## 2.4 EXPLICATION

Ce système d'alarme se loge dans notre cerveau reptilien, celui qui a pour fonction d'assurer notre survie et qui doit gérer en mode automatique et rapide toutes les fonctions vitales de notre organisme en contrôlant la fréquence cardiaque, la respiration, la température corporelle, l'équilibre etc.

Bien sur cette théorie du « **cerveau tri-unique** » qui nous vient de **Paul MacLean** est une simplification théorique scientifiquement contestable, mais elle reste très pratique pour illustrer les deux vitesses de notre pensée plus récemment théorisée par **Daniel Kahneman**, dans son livre : *système 1 / système 2 : les deux vitesses de la pensée*.

Ce qu'il faut retenir, c'est que lorsque nous sommes en situation de stress, une partie de notre cerveau prend le contrôle des opérations en mode automatique et rapide ! Et que, pendant ce temps l'autre partie de notre cerveau dont la tâche consiste à réfléchir (ce qui nécessite temps et attention) est provisoirement hors circuit.

Donc, à ce moment-là, nous n'avons plus le contrôle sur ce que nous vivons. Ce qu'illustre parfaitement l'histoire que je vous ai racontée plus haut et que je tire de mon expérience d'être humain.

Chez l'être humain, pour qu'il y ait stress, il faut la combinaison de deux facteurs : un stresseur et la stressabilité.

**Un stresseur** est une situation perçue par notre inconscient comme source d'un danger potentiel. Un stresseur peut-être extérieur comme un incendie ou un tremblement de terre ou interne comme l'anticipation de la perte de son emploi ou le passage dans le rouge de votre compte bancaire.

**La stressabilité**, c'est l'aspect psychologique du stress. En effet nous ne réagissons pas tous de la même manière face au stress. Pour un pompier rompu à l'extinction des feux, ceux-ci sont moins stressant que pour nous qui n'y connaissons rien !

### 2.4.1 LA FORMULE DU STRESS EST DONC

**Stress** = stresseur + stressabilité.

Chez l'humain, il y aura donc stress s'il y a cette combinaison d'un stresseur plus de la stressabilité. Nous reviendrons plus tard dans ce livre sur les différents « stresseurs professionnels » possibles.

## 2.5 MODE AUTOMATIQUE VS MODE ADAPTATIF

Donc, notre cerveau dispose donc de deux modes de pensée : le mode automatique et le mode adaptatif.

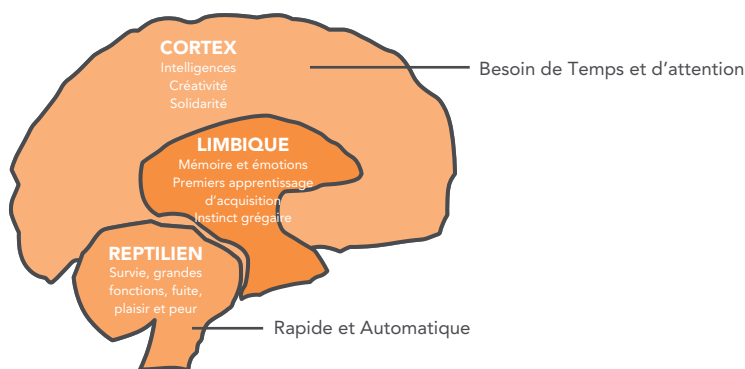
**Pour gérer les situations simples ou connues**, il fonctionne en mode automatique, c'est-à-dire rapidement, en mode réflexe, **ceci afin de dépenser le moins d'énergie possible**. Imaginer une minute que vous deviez réapprendre à conduire à chaque fois que vous montez dans votre voiture ! Cela serait épuisant et démotivant.

**Pour gérer les situations complexes, inconnues ou difficiles**, notre cerveau fonctionne en mode adaptatif, c'est-à-dire qu'il réfléchit, contextualise, élargit sa vision, fait des liens, crée de nouveaux circuits synaptiques etc.

Or, nous avons vu dans le chapitre précédent, celui sur l'économie de la connaissance, que pour réaliser ces opérations très complexes, notre cerveau a besoin de temps et d'attention !

Or, du temps et de l'attention, il n'en dispose pas lorsque nous sommes stressés, puisqu'il **passé en mode automatique** !

Voilà le bug provoqué par le stress !



Très efficace donc de stresser un individu pour qu'il soit productif !

## 2.6 LE BUG DU STRESS

Le bug que crée le stress, en particulier dans l'univers professionnel, est qu'il y a incompatibilité entre la tâche qui est confiée aux collaborateurs et qui nécessite temps, attention, concentration, réflexion, prise de recul, etc. et son état physiologique qui doit gérer l'urgence en mode rapide, réflexe, automatique et binaire !

Ainsi, une personne en situation de stress est dans une action de fuite, de lutte ou de sidération !

C'est pourquoi il est tout à fait inutile pour un manager de fustiger un collaborateur en situation de stress en lui intimant l'ordre de se ressaisir ! La seule chose qu'il parviendra à obtenir, c'est encore plus de sidération...

Particulièrement efficace lorsque l'on veut obtenir de la performance économique !

Et voilà pourquoi la vieille croyance du « **Bon stress** » *est un virus de pensée*, c'est-à-dire une croyance qui génère du mal-être et des maladies.

**Paul Watzlawick**, père fondateur de l'école de **Palo Alto** et théoricien de la communication et du constructivisme radical, pensait, à la suite d'Einstein, que faire plus de la même chose en espérant un résultat différent était la définition de la folie !

## 2.7 CE QU'IL FAUT RETENIR ?

1. Le stress est **un mécanisme de défense** basé sur l'émotion « Peur »,
2. Sa fonction est de nous permettre à **rester en vie**,
3. Il est inscrit dans la partie inconsciente de notre cerveau, nous n'avons donc pas de contrôle dessus,
4. Il se déclenche en mode **Automatique** et **Rapide**,
5. Il suit un protocole de protection à 3 étapes : d'abord la fuite, puis la lutte et enfin **l'inhibition**,
6. Il y a stress uniquement lorsqu'il y a combinaison de notre **stressabilité** avec un **stresseur**,
7. Lorsqu'une personne est sous stress, sa capacité à réfléchir pour résoudre des problèmes complexes et difficiles est temporairement **inaccessible et hors service** !



### 3 LE CYCLE DU STRESS

« Ne gâchez pas vos talents. Ils sont faits pour être utilisés. »

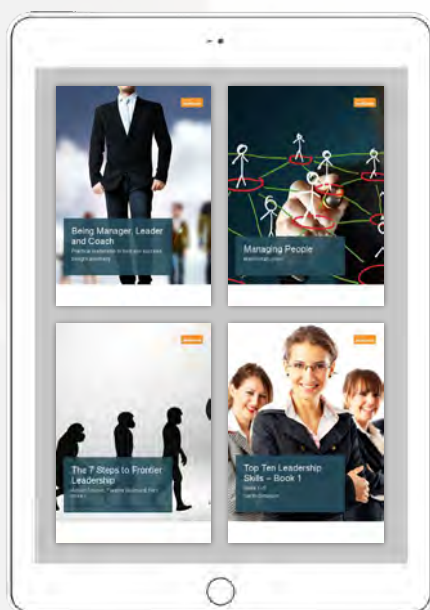
– Benjamin Franklin

Dans le chapitre précédent, nous avons appris à comprendre comment fonctionne le mécanisme de stress dans notre vie et pourquoi nous traversons des moments de stress.

Le stress fait partie de la vie, parce que dans l'histoire d'un être humain, il arrive parfois que celui-ci traverse des zones de turbulences : difficultés relationnelles, accidents, perte d'un emploi, mort d'un proche, situation exceptionnelle de fort danger comme le terrorisme, etc.

Le stress, ou plutôt la peur, dont le stress est la première manifestation, nous permet d'éveiller notre vigilance et donc de rester en vie.

Ces événements, même si tout un chacun désire les éviter, arrivent inévitablement au cours d'une vie humaine et nous avons vu que, lorsque notre psychologie perçoit un danger potentiel, nous vivons une situation de stress.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

### 3.1 SAVEZ-VOUS QU'IL EXISTE PLUSIEURS FORMES DE STRESS ?

Le stress que je viens de décrire est celui que les professionnels nomment le stress aigu.

**Le stress aigu** est un ensemble de réactions physiologiques et psychologiques qui activent l'organisme et lui permettent de s'adapter à une situation nouvelle, dangereuse ou comportant un enjeu. Il n'est en général pas préjudiciable à l'organisme. Surtout il disparaîtra quand l'agent stressant cessera. Il permet simplement à l'organisme de faire face aux situations imprévues où notre environnement se modifie et devient parfois une source de danger potentiel.

Mais il arrive que les situations stressantes durent ou s'intensifient. On parlera alors de stress chronique.

**Le stress chronique** est une forme de stress qui découle de **l'exposition prolongée et répétée** à des **situations vécues ou perçues comme dangereuses** par l'inconscient.

A l'inverse du stress aigu, qui contrairement à ce que son nom nous suggère, n'est pas grave mais utile à la survie, le stress chronique est lui mauvais pour notre santé, car à la longue il épuise notre organisme.

Il existe d'autres formes de stress, comme par exemple le stress Post-Traumatique, la crise d'angoisse ou encore le Burnout qui en sont des formes extrêmes mais ce n'est pas le propos de ce livre.

### 3.2 LES 3 PHASES DU CYCLE DU STRESS CHRONIQUE

Donc, **lorsque le stress dure**, il change de nom pour devenir **du stress chronique**.

Quand le stress devient chronique, les hormones (noradrénaline, adrénaline, cortisol, etc.) que produit le corps pour faire face à la situation, s'accumulent dans l'organisme, qui fonctionne alors en surrégime.

Un peu comme une voiture qui roulerait en permanence à 160 kilomètres heure ! Tous les conducteurs savent qu'il est dangereux pour un moteur d'être en surrégime en permanence, car dans ce cas il s'épuise rapidement et s'use plus rapidement !

Eh bien, ce qui est vrai pour un moteur de voiture l'est également pour notre corps.

Ainsi, lorsque le stress devient chronique, des symptômes apparaissent au bout de quelques jours. Le premier d'entre eux se manifeste par des troubles du sommeil.

Apprenons maintenant à reconnaître ses 3 phases :

### 3.2.1 LA PHASE D'ALARME

Dès l'apparition d'une situation de stress, le corps réagit par la libération d'hormones, comme l'adrénaline dont le délai d'action est de quelques minutes et dont la fonction est de le préparer à une action rapide.

La production de ces hormones a pour conséquence, entre autres, d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, notre niveau de vigilance ou encore notre température corporelle.

Ce sont ces mécanismes physiologiques, qui ont pour but, nous l'avons vu plus haut, de préparer notre organisme à réagir rapidement, en amenant notamment de l'oxygène aux organes, qui vont être sollicités.

Mais si la situation dure plus que quelques minutes, le corps fonctionne alors en surrégime et il s'épuise.

Des symptômes apparaissent comme la modification du sommeil, des troubles de la concentration et de la mémoire.

Cette phase est particulièrement importante, car durant cette phase, **les symptômes sont visibles** et **font souffrir** la personne qui les vit. Pour faire simple, ***cela fait mal !***

Nous verrons dans le prochain chapitre la liste de ces symptômes, qui sont autant de signaux faibles permettant de repérer un collègue en souffrance au travail ou de prendre soin de votre propre santé !

### 3.2.2 LA PHASE DE RÉSISTANCE

Mais, lorsque la situation se poursuit sur une durée beaucoup plus longue, notre organisme entre alors en phase de résistance, qui est la phase 2 du stress.

J'imagine que vous avez déjà fait l'expérience de vous couper accidentellement. Lorsque cela arrive, vous avez mal sur le moment de l'incident. Puis le sang coule et l'homéostasie commence son travail, la douleur diminue et la plaie se referme.

L'homéostasie, c'est le programme d'auto-réparation de notre corps. Quand celui-ci est malade (d'une maladie bénigne) ou blessé (d'une blessure superficielle), il s'auto-répare tout seul.

Avec le stress chronique, c'est en quelque sorte la même chose.

Je dis en quelque sorte, car du point de vue purement scientifique c'est un peu différent, mais mon objectif ici est de vous aider à comprendre le mécanisme de stress, pour l'anticiper et pouvoir y réagir plus tard. Donc je simplifie volontairement mon propos.

Donc durant cette phase, un peu comme après une blessure, votre corps s'adapte et met en œuvre son programme d'auto-réparation ! Cela a pour effet que les symptômes qui persistent, auront tendance à **diminuer** et surtout à **faire moins mal**.

Ils ne disparaissent pas, car le stressor est toujours présent, mais votre corps s'habitue et donc il commence à puiser dans ses ressources : physiologiques, psychologiques, énergétiques, émotionnelles, spirituelles, etc.

Vous êtes un peu comme une voiture que son conducteur aurait garé pour la nuit en oubliant d'éteindre les phares. Votre batterie interne se vide, ***mais vous ne le sentez plus car la souffrance diminue !***

Comme la souffrance diminue, cela a pour conséquence psychologique que la personne en situation de stress aura tendance à s'imaginer qu'elle va mieux ! Donc, elle n'est plus réceptive aux alertes de son entourage et se met dans une situation plus critique encore !

### 3.2.3 LA PHASE D'ÉPUISEMENT

Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie encore plus longtemps, l'organisme va alors entrer en phase d'épuisement.

Dans cette situation, l'organisme n'est plus en capacité de faire face !

L'organisme est submergé d'hormones qui deviennent alors dangereuses pour la santé qui se détériore très vite, pouvant aboutir à des situations dramatiques comme par exemple : le burnout, le boreout, le brownout, voire le karoshi<sup>2</sup> dans les situations les plus graves.

### 3.3 LE PROCESSUS DU STRESS

Les 3 phases que nous venons de voir constituent le processus du stress.

Le processus du stress est un enchaînement ordonné d'étapes qui aboutit à une dégradation significative de l'état de santé de la personne qui arrive au terme de ce processus et pouvant aller dans les cas les plus grave jusqu'à la mort.

Comme il s'agit d'un processus, il est donc possible de le parcourir dans les deux sens et de faire marche arrière avant qu'il ne soit trop tard.

Mais comme la seconde étape du processus incite à la méconnaissance<sup>3</sup> de la gravité de son état de santé, il est important, si l'on veut être attentif à sa santé ou aider une personne à prendre conscience de son état de stress chronique, de bien connaître la phase d'alarme, qui est la seule où l'individu peut être réceptif à une démarche d'alerte bienveillante.

### 3.4 CE QU'IL FAUT RETENIR

1. Le stress offre un programme de survie qui suit un protocole de protection à 3 étapes : d'abord la **fuite**, puis la **lutte** et enfin **l'inhibition**,
2. Lorsqu'il dure, le stress devient **chronique**,
3. Le stress aigu fait partie de la vie et ne dure que peu de temps.
4. Le stress chronique est **mauvais pour la santé** de l'homme et celle de l'entreprise,
5. Quand il est chronique, il suit un processus en **trois phases** : la **phase d'alarme**, la **phase de résistance** et enfin la **phase d'épuisement**.
6. La phase d'alarme est celle qui est **favorable** pour **alerter** une personne que sa santé est en danger.
7. Durant la phase de résistance, la personne se trouve dans la **méconnaissance de la gravité de son état**.

## 4 L'ÉCONOMIE DU STRESS

Dans les chapitres précédents, nous avons vu comment fonctionne le stress, pourquoi il se déclenche et le processus qu'il suit lorsqu'il devient chronique.

Pour résumer ce que nous avons vu jusqu'à présent :

1. Le stress est **un mécanisme de survie** qui se déclenche lorsque nous percevons un danger et que nous sommes stressable.
2. Il suit un programme en trois étapes : la **fuite**, la lutte et la **survie**
3. Quand il dure, il devient chronique et passe par trois étapes : la phase d'alarme, la **phase de résistance** et la **phase d'épuisement**.

### 4.1 FOCUS SUR LA STRESSABILITÉ

Nous avons vu dans le chapitre 2 que la formule du stress s'écrit ainsi :

**Stress** = Stresseur x Stressabilité

Le stress vécu est donc le produit d'un « **stresseur** » c'est-à-dire une situation perçue par notre inconscient comme source d'un danger potentiel multiplié par notre « **stressabilité** », c'est-à-dire notre sensibilité psychologique au sujet donné.

#### Prenons un exemple

Si vous dînez tranquillement entre amis autour d'un bon barbecue dans votre jardin par une belle journée de printemps et que votre barbecue met subitement le feu à un arbre qui se trouve à proximité.

Le stresseur c'est le feu.

La stressabilité c'est votre réaction face à l'incendie.

#### Pourquoi ?

Parce que l'être humain est capable d'apprentissage.

Il tire, en principe, des leçons des erreurs qu'il a commises par le passé et parfois même des erreurs des autres.

Pour les pompiers par exemple, ils ont appris à :

1. Connaître les différents types d'incendies ainsi que leurs causes,
2. S'entraîner pour faire face aux situations imprévisibles en cas d'incendie,
3. S'équiper de matériel de protection individuels et collectifs qui leur permet de faire face à des situations bien plus difficiles et compliquées que le commun des mortels.

Donc, la stressabilité est le facteur psychologique et cognitif qui **transforme une situation perçue comme dangereuse** par notre inconscient en une situation connue et maîtrisable.

Du coup, la situation complexe et difficile se transforme en quelque chose de connu et peut être perçue comme moins menaçante pour notre survie.

Si je sais comment faire pour générer de la richesse et de la valeur ajoutée, je n'ai plus de raison d'avoir peur de manquer d'argent, puisque je sais que je suis en capacité d'en produire à volonté ! Du coup je suis moins stressable qu'une personne qui ne sait pas comment le faire et qui du coup peut avoir peur de perdre son emploi ou ses économies.

Nous verrons dans le chapitre prochain comment utiliser ceci pour surmonter le stress.

## 4.2 LES CONSÉQUENCES DU STRESS CHRONIQUE

Donc lorsque le stress dure, qu'il devient chronique, il épuise notre organisme, ce qui a des conséquences non négligeables à la fois pour l'homme, le travail et l'entreprise. Voyons maintenant lesquels

### 4.2.1 SUR LA SANTÉ DE L'HOMME

Les symptômes les plus connus et les plus communs du stress sont :

- L'agitation,
- L'irritabilité,
- L'anxiété,

- L'inquiétude,
- La tristesse,
- Des difficultés de concentration,
- Des vertiges,
- Des troubles de la digestion (nausées, vomissements, diarrhées...),
- Un manque d'appétit,
- Un mauvais sommeil,
- Un blocage dans la réalisation d'activités, d'actions...

#### 4.2.1.1 LES GRANDES FAMILLES DE SYMPTÔMES LIÉES AU STRESS

Lorsque qu'une personne est en situation de stress chronique, sa santé est inévitablement impactée à plus ou moins long terme.

Voici une liste, non exhaustive, des différents types de symptômes qu'elle peut présenter :

##### 1. Les symptômes comportementaux

Ces symptômes se remarquent par des **changements de comportement** de la personne qui en souffre, comme par exemple la modification de ses habitudes alimentaires, l'apparition de comportements violents et/ou agressifs, l'isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), etc.

##### 2. Les symptômes émotionnels

Ici ce sont les émotions vécues par la personne en situation de stress chronique qui changent : elle devient plus sensible ou plus nerveuse. Elle souffre de crises de larmes ou de nerfs, d'angoisses, d'excitation, de tristesse, de sensation de mal-être, etc.

##### 3. Les signes psychologiques

La psychologie de la personne change également lorsqu'elle est soumise à une situation de stress durable et cela aura un impact non seulement sur sa thymie (son humeur) mais aussi sur son estime d'elle-même.

- Tendance à se sentir incapable ;
- Colère et ressentiments ;
- Désir de fuite devant une situation ;
- Incapacité à se concentrer sur ce que dit son interlocuteur ;
- Soupçons envers les autres ;
- Difficultés à prendre des décisions ;
- Dépression.



#### 4. Les signes physiques

Enfin, nous allons retrouver une série de symptômes physiques, qui peuvent d'ailleurs également indiquer d'autres maladies, c'est pourquoi si vous souffrez de l'un d'entre eux, je vous recommande de consulter rapidement votre médecin traitant.

- Maux d'estomac ;
- Maux de tête ;
- Sensations de fatigue ;
- Difficultés de sommeil ;
- Attaques de panique ;
- Essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.

### 4.2.2 SUR LA SANTÉ DU TRAVAIL

Les situations de tensions génératrices de stress chronique ont des conséquences sur l'efficacité du travail en lui-même :

Ainsi des salariés stressés vont perdre leur motivation et ne seront plus satisfaits de ce qu'ils font. Cela provoquera un désengagement ou un désinvestissement professionnel qui rendra plus difficile l'autonomie et l'attention, induisant par la même occasion une augmentation des erreurs, des accidents et du coût de la production !

### 4.2.3 SUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE

Donc, lorsqu'il dure, le stress chronique a également un coût important pour l'entreprise, celui de l'absentéisme ou du présentéisme, de l'augmentation des arrêts de travail ou de l'apparition des TMS (troubles musculo-squelettiques) mais pas seulement !

L'entreprise verra aussi apparaître d'autres symptômes comme :

- L'Augmentation du turnover,
- L'apparition de conflits ou de tensions entre collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques,
- La diminution de la productivité et l'augmentation du coût de production,
- L'augmentation des erreurs, voire des accidents de travail,
- L'apparition de grèves, de mouvements sociaux avec parfois des conséquences judiciaires,
- La dégradation de l'image de l'entreprise, à l'extérieur comme en interne, provoquant le départ des personnes clés, la difficulté à recruter ou encore la perte de client ou de fournisseurs...

Pour résumer, les conséquences pour les salariés de l'entreprise qui manage ses collaborateurs par le stress sont les suivantes :

Perte d'efficacité et de motivation qui provoque à plus ou moins long terme de l'absentéisme ou du présentéisme<sup>4</sup>, des arrêts de travail, des maladies professionnelles et dans les cas les plus graves une inaptitude au poste de travail et la nécessité d'un reclassement.

Tout ceci a un coût non négligeable pour l'entreprise qui est estimé à environ 2 à 3 milliards d'euros en France, d'après une étude de l'INRS publié en Janvier 2010.

Ce coût ne tient pas compte des maladies immunitaires, des allergies et des désordres hormonaux en lien avec le stress, ni des troubles musculo-squelettiques qui en sont l'une des principales conséquences !

D'après une autre étude, menée par *Santé magazine* : le stress peut « *augmenter le risque de dépressions (de 14,1 % chez les hommes, de 13,2 % chez les femmes), le risque de troubles musculo-squelettiques des membres supérieurs (de 12,3 % chez les hommes, de 6,9 % chez les femmes), le risque d'hypertension (de 6,2 % chez les hommes, de 2,7 % chez les femmes).* »

## Les conséquences pour l'entreprise



### 4.3 CE QU'IL FAUT RETENIR

1. Le stress dispose d'un élément psychologique qui s'appelle la **stressabilité**,
2. Il est possible **d'augmenter sa résistance** au stress en **diminuant la stressabilité**, nous allons voir en détail comment dans le prochain chapitre,
3. Le stress a des **conséquences** sur la **santé de l'homme**,
4. Ces conséquences se manifestent sous la forme de **troubles comportementaux, émotionnels, psychologiques et physiologiques**,
5. Le stress a des **conséquences** sur le travail en lui-même : **désengagement, désinvestissement, erreurs, accidents**, etc.
6. Le stress a des **conséquences** sur la **santé de l'entreprise** faisant baisser la compétitivité de l'entreprise sur son marché,
7. Le stress chronique représente un coût d'environ **2 à 3 milliards d'euros** en France en 2010.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 5 COMMENT SE PROTÉGER DU STRESS ?

Nous avons vu dans les chapitres 2 et 4 que le mécanisme du stress comporte un aspect purement psychologique que nous avons appelé la stressabilité.

Cet aspect psychologique explique pourquoi nous ne sommes pas tous égaux face au stress et que certaines personnes sont plus fragiles que d'autres sur un ou plusieurs aspects spécifiques.

Ainsi, dans l'exemple que j'ai proposé de l'incendie lors du barbecue familial, si vous êtes un pompier rompu à l'extinction des feux, cet incident sera très vite réglé : vous vous jetterez probablement sur le bon extincteur pour éteindre le feu et supprimer le risque d'incendie.

Si, au contraire, il s'agit de votre premier « incendie », il est probable que vous paniquiez et que vous ayez du mal à trouver les bons gestes pour résoudre le problème rapidement.

Nous ne sommes donc pas tous égaux face au stress.

Pour certaines personnes, comme par exemple ici un pompier, la perception du danger liée à l'incendie a un impact moins important sur le stress que pour vous et moi !

Ce point est très important pour répondre à la question posée par le titre de ce livre : « Comment surmonter le stress ? », parce que c'est grâce à la stressabilité que nous allons pouvoir contourner le programme du stress et reprendre le contrôle de notre vie.

### 5.1 LA PART LIÉE À NOTRE PSYCHOLOGIE

La stressabilité, nous l'avons vu c'est l'état d'esprit qui produit notre niveau de sensibilité au stress face à un sujet donné : la sécurité dans le cadre de notre exemple.

Autrement dit, il s'agit de notre « sensibilité à un niveau de risque donné, en lien avec un sujet particulier : la sécurité, les finances, la famille, etc.).

Ainsi je peux être stressable sur des sujets liés à la prise de parole en public, la sécurité financière ou encore à la prise de risque, mais ne pas l'être face à un incendie, une invasion de souris ou encore un risque d'inondation, car je maîtrise ces sujets.

Deux facteurs jouent ainsi sur l'impact du stress dans une situation donnée : le stressueur et la stressabilité.

Dans la vie, nous n'avons que peu d'impact possible dans la survenue d'agent stressueur. En effet, il est impossible de prévenir une fuite d'eau par exemple. Celle-ci arrive en général sans prévenir.

Encore que, dans l'univers de l'entreprise, il est parfaitement possible d'anticiper un certain nombre de « stressueurs » qui sont connus d'avance :

Nous savons par exemple que le contexte du travail peut générer du stress dans certains cas.

En voici quelques exemples liés :

### **Au contexte du travail**

- L'instabilité économique génère de l'incertitude sur l'avenir.
- Les réorganisations constantes, fusions, réformes politiques, mauvaise santé économique de l'organisation, surenchère à la compétitivité,
- Les nuisances physiques,
- Une mauvaise conception des lieux ou des postes de travail,
- L'inadéquation des équipements ou installations professionnelles
- Une mauvaise communication,
- L'absence de définition des objectifs de l'organisation,
- Le manque de soutien insuffisant pour la résolution des problèmes,
- L'ambiguïté des rôles ou les conflits de rôles, les responsabilités hiérarchiques,
- L'absence d'évolution possible,
- L'inadéquation travail/capacités,
- Une rémunération peu attractive,
- Des contrats de travail précaires ou des risques de licenciement,
- Une faible participation aux décisions,
- Le manque de contrôle sur son travail,
- L'isolement social ou physique,
- Les mauvaises relations avec les supérieurs,
- Les conflits, le manque de reconnaissance,
- Les phénomènes de violences et de harcèlement,
- Des exigences contradictoires,
- Un soutien familial insuffisant,
- Des difficultés liées aux doubles carrières
- Etc.

**Au contenu du travail**

- Le manque de variété,
- Des cycles de travail courts,
- Le travail fragmenté ou dénué de sens,
- L'exploitation insuffisante des compétences,
- Un fort niveau d'incertitude,
- Des imprécisions concernant les missions confiées, etc.

**Aux changements organisationnels**

- L'incertitude sur l'avenir, insécurité de l'emploi, en particulier dans les cas de restructurations permanentes (/de crise), pour les salariés temporaires, les professions peu qualifiées ou sinistrées,
- Les suppressions d'emploi ou les réductions d'effectifs,
- Les fermetures de sites ou les plans de départs, volontaires ou non,
- L'externalisation ou la sous-traitance de certaines tâches,
- Les fusions et les acquisitions,
- Les problématiques de mobilité interne,
- L'intensification du travail ou encore les changements de conditions de travail,

Sont autant de stressseurs sur lesquels l'entreprise peut s'interroger et travailler de concert avec les Conseils Sociaux et Économiques (CSE) ou les Instances Représentatives du personnel (IRP).

Comme je le disais plus haut, nous n'avons que peu d'impact possible dans la survenue d'agent stressseur.

Mais il est possible d'agir sur notre stressabilité.

Aussi bien à titre personnel que professionnel, mais comment ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

Globalement nous disposons de 3 moyens de renforcer notre résistance face à une situation qui pourrait être perçue comme potentiellement dangereuse.

Reprenons l'exemple des pompiers, qui l'illustre parfaitement :

Pour être en capacité de réagir sereinement face à un incendie ou à un accident de la route, qu'ils ont à gérer régulièrement, les pompiers ont mis en œuvre un ensemble de stratégies.

Prenez un instant et tenter de les trouver par vous-même :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Les stratégies qu'utilisent les pompiers sont les suivantes :

1. D'abord ils ont **augmenté leur niveau de connaissance**. Connaissance des différentes formes d'incendie et de leurs causes, ainsi que de leurs conséquences et également concernant les moyens de les éteindre. Ils savent par exemple que l'on n'éteint pas un feu causé par un hydro-carburant de la même manière qu'un autre provoqué par une casserole d'huile.
2. Ensuite, ils ont subi un **entraînement physique et psychologique** spécifique qui les conditionne progressivement à affronter les situations dangereuses en apprenant à les gérer correctement.
3. Enfin, ils ont développé un **ensemble d'équipements spécifiquement** adaptés aux différentes situations qu'ils auront à gérer : équipements leur permettant de respirer dans des environnements hostiles, vêtements adaptés pour résister à la chaleur, etc.

Les trois moyens de diminuer votre « stressabilité » dans un domaine particulier sont donc d'augmenter :

1. Votre niveau de **connaissance du sujet**,
2. Votre niveau d'**entraînement**,
3. Votre **équipement** pour le résoudre.

Dans le cadre du travail, il convient donc en premier lieu de s'interroger sur l'efficacité des outils et des équipements qui sont fournis aux collaborateurs pour qu'ils puissent réaliser les tâches que l'entreprise attend d'eux.

Il conviendra ensuite de proposer régulièrement aux collaborateurs d'améliorer leurs niveaux de connaissance par la formation professionnelle continue et également d'entraînements grâce notamment à des simulations ou des « serious games » adaptés par exemple.

## 5.2 CE QU'IL FAUT RETENIR

1. La **stressabilité** est l'aspect psychologique du stress sur lequel nous pouvons avoir un impact,
2. Qu'il existe dans l'univers professionnel une liste d'agent stresseurs connus qu'il est possible d'anticiper et donc d'éviter,
3. Que le stress a un impact sur la santé de l'homme, du travail et de l'entreprise
4. Qu'on peut agir sur la stressabilité en augmentant notre niveau de connaissance sur un sujet donné, en nous entraînant et en nous équipant des outils adaptés.



## 6 VERS UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT POUR UNE ENTREPRISE LIBÉRÉ DU STRESS

J'espère avoir démonté dans ce petit fascicule que le stress n'est jamais un mode de management adapté et qu'il faut renoncer à l'idée qu'un peu de « bon stress » est nécessaire à la productivité de l'entreprise.

Cette croyance est néfaste à la fois pour les personnes qui subiraient ce type de management, mais aussi à plus long terme pour l'organisation qui la proposerait.

Il ne faut pas confondre deux idées :

1. Notre besoin de stimulation pour avancer,
2. L'idée que le stress serait source de cette stimulation !

Eric Berne, père fondateur de l'Analyse Transactionnelle a montré dans ces différents écrits que l'homme pour croître et grandir, a besoin de satisfaire trois soifs existentielles :

1. La soif de reconnaissance,
2. La soif de stimulation,
3. La soif de sécurité.

En l'absence de la satisfaction de ces 3 besoins primaires, l'homme n'est pas en capacité de se développer normalement et risque d'être atteint de différentes formes de dysfonctionnements.

### 6.1 LES TROIS SOIFS EXISTENTIELLES

Inspiré par les travaux du pédiatre René Spitz<sup>5</sup> psychiatre et psychanalyste américain, Eric BERNE a observé qu'il ne suffit pas de nourrir et de garder propre les nourrissons pour qu'ils se développent normalement. S'ils sont privés de tendresse et de caresses, les nouveau-nés se développent mal, sont plus souvent malades et leur survie est statistiquement plus précaire. BERNE en déduit que les nouveau-nés ont tous besoin de stimulations physiques et mentales. Berne a appelé ce besoin la soif de stimulation.

Au début de l'existence, cette stimulation est faite de contacts physiques, par la suite tous les sens sont utilisés. Ce besoin de contact physique reste toute la vie, c'est le plus fondamental. La soif de stimulation se transforme avec la croissance et la socialisation en soif de reconnaissance.

Ces besoins que Berne traduit par le terme américain « Hungers » qui signifie « faims » parce que marqué d'un caractère vital pour le développement humain est mieux traduit par le mot français de « soif » ou de « besoins ». Il en dénombre trois :

1. Le besoin de stimulation,
2. Le besoin de signes de reconnaissance,
3. Le besoin de structures.

### **6.1.1 LE BESOIN DE STIMULATION**

Ce besoin concerne le domaine sensoriel. L'être humain, pour grandir a besoin de stimulations sensorielles : des sons, des images, de la lumière, etc. La privation de luminosité par exemple est aujourd'hui reconnue comme source de dépression saisonnière<sup>6</sup>. Ces privations de stimulations sensorielles peuvent aboutir aussi chez les jeunes enfants à des modifications d'ordre psychiques (les fonctions des États du Moi se désorganisent progressivement) et à une détérioration organique.

Il comprend que les formes les plus efficaces de stimulations sensorielles concernent les échanges sociaux et l'intimité physique. C'est pourquoi il en arrive progressivement à distinguer les besoins nécessaires à la survie physique (besoins de stimulations) et ceux liés à la survie psychologique (besoin de reconnaissance). La soif de stimulation se transforme donc avec la croissance et la socialisation en soif de reconnaissance.

### **6.1.2 LE BESOIN DE SIGNES DE RECONNAISSANCE**

Le besoin de signes de reconnaissance est lié à la quantité d'attentions, de reconnaissance et de contacts sociaux dont a besoin un individu pour grandir et qui diffèrent en fonction de son histoire, de son âge et de sa situation.

Pour répondre à cette soif, Éric BERNE développe le concept de signe de reconnaissance.

**Définition :** Un signe de reconnaissance est une quantité d'attentions qui procure une stimulation à un individu et qui répond à ses besoins sociaux.

En analyse transactionnelle toute intervention qui crée une reconnaissance de l'autre est appelé « Signe de reconnaissance ». Lorsqu'ils viennent à manquer, nous pouvons nous sentir mal, et parfois même nous pouvons déprimer.

### **6.1.3 LE BESOIN DE STRUCTURE**

Le besoin de structure concerne la sécurité de la personne, mais aussi sa relation avec le temps, l'espace et la relation aux autres.

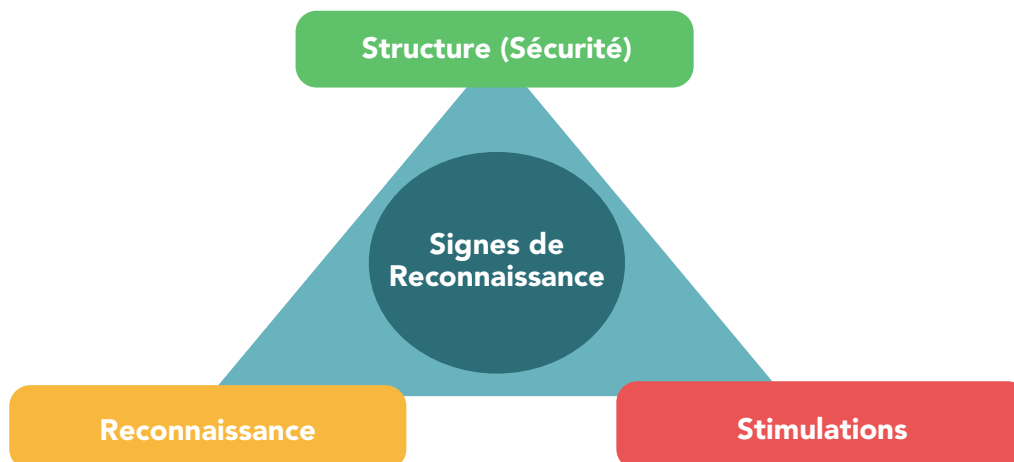
Dès l'enfance, nous apprenons à nous situer dans un environnement qui se développe au fur et à mesure que nous grandissons. Ainsi, l'univers du bébé est souvent cantonné à son lit, aux bras de sa mère et au parc d'enfant. Puis bébé part à l'exploration de la maison, puis du quartier, de la ville, etc.

Du moment que l'espace est balisé, repéré, jalonné devient rassurant et apaisant. Ce n'est que s'il ne contient pas ces structures qu'il devient angoissant.

Imaginons que nous ayons à traverser le pont du Gard à pied (274 mètres de distance à une hauteur de 49 mètres) cette traversée peut s'effectuer sans danger si le pont est muni d'un parapet qui le sécurise. Ce parapet limite le champ d'exploration possible du pont, mais il lui donne sa sécurité, par contre, sans cet attribut le pont devient très vite dangereux et angoissant. Il en va de même avec notre besoin de structure.

Cette structuration est également nécessaire d'un point de vue social. Nous avons besoin de savoir à quelle famille, à quelle génération, à quel groupe social, à quel culture nous appartenons pour nous sentir bien.

## Les besoins des humains :



### 6.2 LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

Le terme de « Signe de reconnaissance » nous vient de l'américain « Stroke » qui signifie, « coup, mouvement, caresse » employé par Eric BERNE pour parler de la quantité d'attention que reçoit un individu d'un autre individu ou d'un groupe.

Les signes de reconnaissance peuvent prendre des formes très diverses :

1. Ils peuvent être Verbaux ou non verbaux (Canal),
2. Ils peuvent être positifs ou négatifs (Message véhiculé),
3. Ils peuvent être conditionnels ou inconditionnels (Partie ciblée).

#### 6.2.1 LE CANAL : VERBAL OU NON VERBAL

Les signes de reconnaissances **verbaux** sont tous les échanges que nous avons avec les autres qui utilisent les mots.

Ainsi, par exemple, dire à votre enfant : « Je te trouve beau mon chéri » est un signe de reconnaissance verbal.

Le **non verbal**, c'est tout le reste : les émotions, les mimiques, les postures corporelles, le croisement des regards, la couleur de la peau, les tensions musculaires, le ton de la voix, la prosodie, etc. Autrement dit c'est l'ensemble des signaux qui ne passent pas par les mots explicites.

Faire un sourire à quelqu'un est un signe de reconnaissance non verbal.

### 6.2.2 LE MESSAGE VÉHICULÉ

C'est le contenu des signes de reconnaissance, ce qui est transmis verbalement ou non verbalement. Ce contenu peut être **positif** ou **négatif**.

Ainsi, l'exemple précédent est un signe de reconnaissance verbal, positif.

Dire à un collègue de travail : « je n'ai pas aimé ta façon de régler ce dossier » est un signe de reconnaissance verbal, négatif.

### 6.2.3 LA PARTIE CIBLÉE

La partie ciblée c'est la partie à laquelle le message s'adresse.

Ils peuvent être « **conditionnels** » lorsqu'ils s'adressent à notre capacité à faire ou à ne pas faire quelque chose. Les signes de reconnaissance « conditionnels » s'adressent à nos **comportements** et à nos **capacités**.

C'est le cas de l'exemple du paragraphe précédent qui en plus d'être un signe de reconnaissance verbal négatif est également un signe de reconnaissance conditionnel.



Les signes de reconnaissances « **inconditionnels** » s'adressent eux à notre **identité**.

« Je t'aime » est un signe de reconnaissance verbal, positif, inconditionnel. Ce sont les signes de reconnaissances les plus nourrissant et les plus stimulant.

« Je te déteste » est un signe de reconnaissance verbal négatif inconditionnel. Ceux-ci sont les plus destructeurs et les plus difficiles à recevoir parce qu'ils nous renvoient une image de nous négative.

Comme je l'ai démontré dans mon livre : *Comment développer une intelligence prodigieuse ?* les enfants découverts dans les orphelinats roumains à la chute du dictateur Ceausescu l'ont malheureusement bien démontré.

### **Les enfants de Ceausescu :**

*« Les enfants découverts dans les orphelinats, à la chute du dictateur roumain Nicolai Ceausescu, sont un exemple frappant de l'intuition d'Éric Berne.*

*Surnommés les « enfants du diable » la plupart d'entre eux ont été retrouvés emmaillottés dans des couches serrées. Bien qu'ils fussent nourris correctement et lavés régulièrement, ils étaient privés de l'amour bienveillant d'une mère ou d'un père et aussi de celui d'un éducateur spécialisé ou d'une infirmière.*

*25 ans plus tard, nombre de ces enfants n'ont tout simplement pas survécu à une telle atrocité ! Chez ceux qui, malgré tout ont survécu, un retard émotionnel et affectif important a été constaté.*

*Certains d'entre eux ont été victimes des trafiquants du sexe et / ou forcés à un destin tragique de prostitué(e)s en Italie... Beaucoup survivent aujourd'hui en réalisant de petits boulots qui ne nécessitent que peu de compétences intellectuelles et adaptatives...*

*Ceux d'entre eux qui ont malgré tout réussi à mener à terme des études supérieures (ils sont très peu nombreux) ont eu beaucoup de mal à conserver un emploi stable ou ont du mal à trouver un travail à la hauteur de leur diplôme. »<sup>7</sup>*

Dans ce chapitre, je vous propose des pistes pour faire évoluer vos modes de managements avec de bonnes pratiques.

## 6.3 COMMENT PASSER DE LA PRÉVENTION DU STRESS À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

*« Votre temps est limité, ne le passez pas à vivre la vie de quelqu'un d'autre. Ne vous enfermez pas dans des dogmes, ce qui correspondrait à vivre avec les pensées des autres.*

*Et plus important que tout, ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. D'une manière ou d'une autre, ils savent déjà ce que vous voulez réellement devenir.*

*Tout le reste est secondaire ».*

### Steve JOBS

La qualité de vie au travail touche essentiellement à trois enjeux majeurs : l'individu, le management et l'organisation du travail.

#### 6.3.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour améliorer l'organisation du travail dans votre entreprise, je vous propose de vous interroger sur les axes suivants :

- L'environnement de travail,
- Les processus de réalisation des tâches,
- Le développement de la latitude décisionnelle,
- La régulation de la charge de travail en fonction des moyens, des ressources et des compétences,
- L'optimisation de la gestion des compétences et des carrières,
- La transparence sur les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs de l'organisation,
- Et enfin sur la communication interne.

#### 6.3.2 LE MANAGEMENT

Pour améliorer votre style de management, voici quelques exemples de bonnes pratiques qui sont à favoriser ou à mettre en œuvre dans vos organisations :

- Favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs,
- Favoriser la cohésion et la coopération des équipes plutôt que la mise en compétition,
- Encourager le soutien et l'écoute managériale,
- Favoriser la collaboration,
- Élaborer une stratégie de rétribution, de reconnaissance et d'équité pour l'ensemble des salariés,
- Prévenir les situations conflictuelles,
- Soutenir et conseiller les managers (souvent oublié) dans leur pratique managériale, notamment en les formant.

### **6.3.3 LES COLLABORATEURS**

Enfin, pour aider les individus, voici quelques idées :

- Acquérir des compétences à gérer le stress grâce à des formations de prévention des RPS.
- Autoriser des temps de relaxation ou des pauses Stop Stress,
- Accroître le niveau d'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle grâce à la distribution de signes de reconnaissance réguliers,
- Favoriser le développement des modérateurs du stress : hygiène de vie, hobby, soutien social, etc.
- Apporter de l'aide aux salariés en difficulté en leur proposant une assistance psychologique ou en les orientant vers des spécialistes.



## 6.4 VERS UNE VÉRITABLE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Voici les 6 piliers de l'engagement QVT que vous pouvez mettre en œuvre à faible coût dans votre organisation :

- **Retrouver le « Sens »** : Aider vos collaborateurs à retrouver le sens de ce qu'ils font. Ils doivent avoir la conviction que ce qu'ils font contribue à changer le monde d'une manière ou d'une autre.
- **Reconnaissance** : Donner à vos collaborateurs des signes de reconnaissance régulièrement. Je vous explique comment dans la partie suivante. Ils doivent sentir que leurs efforts sont reconnus, être en capacité d'en mesurer les résultats et de recevoir une juste rétribution en retour.
- **Autonomie** : Plus vos collaborateurs ont de compétences et de connaissances et plus ils ont besoin d'avoir de la latitude décisionnelle. C'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir choisir comment ils font les choses sur les sujets qui sont de leur ressort. Ils ont besoin de percevoir que vous leur faites confiance dans leur domaine d'expertise.
- **Relationnel** : Vos collaborateurs ont besoin d'apprécier les personnes avec lesquelles ils interagissent. Ils doivent sentir qu'ils font partie d'un groupe dans lequel ils se sentent bien et avec lequel ils partagent des valeurs communes. Communiquer donc sur la vision et les valeurs de l'organisation régulièrement.
- **Apprentissage** : Ils doivent percevoir qu'ils grandissent et qu'ils se développent à mesure que leur engagement pour votre organisation augmente et s'améliore.

### 6.4.1 COMMENT DISTRIBUER DES SIGNES DE RECONNAISSANCES EFFICACEMENT ?

Pour distribuer des signes de reconnaissances avec efficacité, voici quelques pistes :

Exemples	Types de SDR
Bravo pour ta réussite	Conditionnel, Verbal, Positif
J'aime quand tu tiens tes promesses	Conditionnel, Verbal, Positif
Je déteste cette façon de faire	Conditionnel, Verbal, Négatif
Je te déteste	Inconditionnel, Verbal, Négatif
Je t'aime ( A éviter dans un cadre professionnel)	Inconditionnel, Verbal, Positif
Sourire	Non Verbal Positif Conditionnel ou Inconditionnel en fonction du contexte

#### Bon à savoir

Les signes de reconnaissance conditionnels négatifs sont nécessaires et utiles dans certaines situations : éducation, apprentissage ou vie professionnelle.

Les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs sont toujours destructeurs.

Il faudra environ dix SDR<sup>8</sup> inconditionnels positifs pour annuler l'impact d'un SDR inconditionnel négatif.

Il ne faut pas confondre un SDR inconditionnel négatif (Tu es nul) pour un SDR conditionnel négatif (Tu n'as pas réussi cet exercice).

Le manque de SDR peut conduire une personne à mettre en place des stratégies surprenantes pour en obtenir des autres qui vont des jeux psychologiques (que nous verrons plus loin) à la manipulation en passant par la dépendance.

## 6.5 L'ÉCONOMIE DES SIGNES DE RECONNAISSANCE

C'est Claude STEINER, l'un des proches collaborateurs d'Eric BERNE qui a eu l'idée de comparer la façon dont les être humains échangent des signes de reconnaissances entre eux aux échanges monétaires.

De cette comparaison il a mis à jour cinq règles qui régissent ces échanges. Ces règles sont les suivantes :

1. Ne donne pas de SDR si tu en as à donner
2. Ne demande pas de SDR quand tu en as besoin
3. N'accepte pas de SDR si tu le désires
4. Ne refuse pas les SDR que tu ne désires pas et
5. Ne te donne pas de SDR à toi-même.

De façon plus générale, les cinq points clés qui régissent ce système d'échange des SDR sont :

1. Donner
2. Se donner ou recevoir
3. Accepter
4. Refuser
5. Demander.

Il est également important de noter que nous préférons obtenir des SDR négatifs plutôt que pas de SDR du tout. Que les SDR stimulent les comportements positifs, s'ils sont positifs et négatifs, s'ils sont négatifs.

Enfin, que pour pouvoir être accepter ou donner ils doivent être appropriés et authentiques.

## 7 CONCLUSION

« J'ai perdu le sens de l'humour  
Depuis qu'ai le sens des affaires  
J'ai réussi et j'en suis fier  
Au fond je n'ai qu'un seul regret  
J'fais pas ce que j'aurais voulu faire »

Ce texte de Michel Berger et Luc Plamondon, bien que très beau et ayant reçu un franc succès est une calamité en termes de qualité de vie au travail !

Pourquoi ?

Simplement par ce qu'il participe à alimenter le vieux virus de pensée dont je parlais au début de cet ouvrage : « *s'épanouir ou produire, il faudrait choisir !* »

J'espère avoir participé à vous démontrer que les émotions et le stress en particulier sont des signaux dont nous devons tenir compte pour avancer dans notre vie, et surtout dans notre vie professionnelle.

Je vous propose de changer de paradigme et d'aller vers **produire ET s'épanouir**, pour qu'un jour futur, nos enfants puissent dire j'ai gagné le sens de l'humour depuis que j'ai le sens des affaires !

Le stress n'est pas une fatalité que nous devons subir, mais un mécanisme de défense que nous pouvons apprendre à utiliser pour aller bien et accompagner les professionnels dont nous avons la charge ; pour qu'ils s'épanouissent dans leur travail tout en développant une réelle productivité.

Merci de m'avoir lu.

**Pierre COCHETEUX**

# BIBLIOGRAPHIE

## Du même auteur

**Pierre COCHETEUX**, *Comment développer une intelligence prodigieuse*, IggyBook, 2018

**Pierre COCHETEUX**, *Comment gérer les conflits professionnels ?* BookBoon.com, 2018

## A paraître prochainement

**Pierre COCHETEUX**, *Comment motiver et engager ses employés ?* BookBoon.com, Décembre 2019

**Pierre COCHETEUX**, *L'ikigai au service de votre business*. A paraître 2019.

## Bien-être au travail

**Collectif**, *le bonheur au Travail ?* Cherche midi, 2013

**Laurence Vanhée**, *Happy RH, le Bonheur au travail* La charte, 2013

## Burnout

**Agnès Martineau-Arbes**, *Idées reçues sur le burnout*, Broché – 11 mai 2017

**Anne Evrard**, *Guide du burnout*, Albin Michel, 2017

**Chantal Rens**, *Se protéger contre le burnout*, StudyramaPro, 2016

**Michel Delbrouck**, *Comment traiter le burnout*, De Boeck, 2011

**Sabine Bataille**, *Se reconstruire après un burnout*, InterEditions, 2013

## Risques Psychosociaux

**André Ndobu**, *Les nouveaux visages de la discrimination*, De Boeck, 2010

**Caroline Moyat-Ayçoberry**, *Guide des risques psychosociaux en entreprise*, Gereso Edition, 2013

**Patrick COLLIGNON & Chantal VANDERVORST**, *Le management Toxique*, Eyrolles, 2013

## Stress

**Dale CARNEIGIE**, *Comment dominer le stress et les soucis*, Flammarion 2005

**David SERVAN-SCHREIBER**, *Guérir le stress, l'anxiété, la dépression sans médicaments, ni psychanalyse*, Pocket 2011

**Gaëlle DU PENHOAT**, *La boîte à outils de la gestion du stress*, Dunod 2016

**Patrick AMAR & Silvia ANDRE**, *J'arrête de stresser, 21 jours pour changer*, Eyrolles 2013

**Patrick COLLIGNON et Jean-Louis PRATA**, *Votre profil face au stress, comment les Neurosciences font du stress votre alliée*, Eyrolles, 2012

**Patrick COLLIGNON**, *La puissance du Mental, hyper investissement, stress, épuisement... Comment se remotiver ?* Eyrolles, 2014

**Paul Watzlawick** *Comment réussir à échouer* 1986, Norton ; trad. Anne-Lise Hacker, Seuil 1988 ; rééd. poche Points, 2014

**Paul Watzlawick** *Faites vous-mêmes votre malheur*, 1983, Norton ; trad. Jean-Pierre Carasso, Seuil novembre 1984,

**Paul Watzlawick** *Guide non conformiste pour l'usage de l'Amérique*, Seuil, 1987

**Paul Watzlawick** *L'invention de la réalité, Contributions au constructivisme*, 1981. Plusieurs auteurs sous la direction de Paul Watzlawick, notamment Ernst von Glasersfeld et Heinz von Foerster, trad. Seuil, 1985 rééd. 1984 et trad. 1988

**Paul Watzlawick** *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication...*, 1978, collection Points, 1984

**Paul Watzlawick** *Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique*, 1978, trad. Seuil, 1980

**Paul Watzlawick** *Les cheveux du Baron de Münchhausen*, 1988, trad. Seuil 1991

# ENDNOTES

- <sup>1</sup> - L'empan est la distance qui sépare le bout du pouce de notre main au bout du petit doigt. L'empan de la main conditionne la taille des objets que nous sommes capables de saisir sans poignée. Le cerveau, tout comme la main dispose d'un empan, qui est en l'occurrence de 5 informations (plus ou moins 2). Ainsi, lorsque nous surchargeons notre mémoire de travail par plus de 7 opérations, notre capacité à comprendre est elle aussi saturée.
- <sup>2</sup> - Le karoshi, littéralement mort par épuisement physique est un concept originaire du Japon. Il désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque, AVC des suites d'une surcharge de travail, un surmenage et/ou d'un stress associé trop important.
- <sup>3</sup> - La méconnaissance est un mécanisme de défense **inconscient** qui nous conduit à ne pas voir la réalité telle qu'elle est. Elle se manifeste par des phrases qui sont des généralisations – ou des minimisations – ou encore de la grandiloquence et de l'emphase.
- <sup>4</sup> - Le **présentéisme**, au sens le plus strict et par opposition à l'absentéisme, est le fait d'être présent. Cela peut se manifester de plusieurs façons dans le cadre professionnel :  
Le présentéisme qui consiste à être présent au travail tout en faisant autre chose que le travail demandé par l'employeur,  
Celui qui consiste à rester tard le soir pour se faire bien voir en montrant sa motivation au travail ;  
Celui qui consiste à travailler même si son état de santé est dégradé et demanderait un arrêt de travail ;
- <sup>5</sup> - Il fait ses études de médecine à Budapest, Lausanne et Berlin. En 1911, Sandor Ferenczi l'envoie suivre une cure didactique avec Sigmund Freud, il commence des recherches sur la *clinique de l'enfant* à Vienne. En 1938, fuyant l'Allemagne nazie, il fit carrière aux États-Unis, à l'Université du Colorado à Denver, où il poursuivit son activité et son enseignement de la psychanalyse et ses recherches sur l'enfant. À partir de 1945, il devient principal rédacteur de la revue fondée par Anna Freud, Ernst Kris et Heinz Hartmann, *The Psychoanalytic Study of the Child*. Il a encore été professeur à Genève. Il a, entre autres, mis en évidence le syndrome d'hospitalisme et la dépression anaclitique et il a surtout compris que la mortalité chez certains nourrissons était en relation avec l'absence de contact physique et de stimulation affective.  
fuyant l'Allemagne nazie, il fit carrière aux États-Unis, à l'Université du Colorado à Denver, où il poursuivit son activité et son enseignement de la psychanalyse et ses recherches sur l'enfant. À partir de 1945, il devient principal rédacteur de la revue fondée par Anna Freud, Ernst Kris et Heinz Hartmann, *The Psychoanalytic Study of the Child*. Il a encore été professeur à Genève. Il a, entre autres, mis en évidence le syndrome d'hospitalisme et la dépression anaclitique et il a surtout compris que la mortalité chez certains nourrissons était en relation avec l'absence de contact physique et de stimulation affective.
- <sup>6</sup> - La **dépression saisonnière**, ou trouble affectif saisonnier, est une dépression liée au **manque de lumière naturelle** qui survient au même moment chaque année, en automne ou en hiver, pendant au moins 2 années consécutives, et qui dure jusqu'au printemps suivant.
- <sup>7</sup> **Pierre COCHETEUX**, « Comment développer une intelligence prodigieuse ? », IggyBook 2018, page 49.
- <sup>8</sup> SDR = Signes de Reconnaissance.