



L e s t r e s s

s o u f f r a n c e inhibitrice de l'action et porteuse de blocages

o u m o t e u r puissant pour agir et réussir ?

L e s t r e s s c h e z l a p e r s o n n e

l e s t r e s s d a n s l ' e n t r e p r i s e

u n e m ê m e d y n a m i q u e

Introduction

Même s'il est fortement médiatisé aujourd'hui, particulièrement en ces temps dits « de crise », le stress n'est pas un phénomène de mode, encore moins la tarte à la crème du moment ; c'est un sujet grave, essentiel, bien sûr parce qu'il est souvent et de plus en plus associé à des formes de souffrance, mais peut-être plus encore parce qu'il est un élément fondamental de la vie, frein ou moteur, comme nous allons l'explorer ici.

Paradoxalement la « crise » se révèle donc être une opportunité de choix entre deux voies :

- une réaction nécessitant des protections (lois contraignantes, enquêtes psychosociales, jurisprudences mettant en cause les modes de management...)
- un élan positif porteur de transformations et d'ouverture sur de nouvelles perspectives

On a l'habitude de s'intéresser au stress chez la personne mais le stress est présent dans tous les systèmes organiques, en particulier dans les systèmes humains : groupes, équipes, entreprises, communautés, sociétés, pays, sans oublier l'humanité prise dans son ensemble. Nous l'envisagerons dans ce texte à deux niveaux : le stress de la personne, à titre individuel, et le stress d'une entreprise, de toute organisation. Ces deux niveaux sont bien sûr fortement interdépendants et nous les rencontrons tous les deux dans nos interventions, que ce soit sous un angle plutôt clinique et porté sur l'individu (pour Chantal Fihey) ou par une porte d'entrée privilégiant plutôt les comportements et les « systèmes » (pour François Bit). Ce seront deux éclairages délibérément choisis et forcément limités, nous en avons conscience, mais ici les parallèles et les résonances entre ces deux niveaux nous importent plus encore que les niveaux eux-mêmes.



Regards « croisés » et « parallèles » sur le stress

Le stress est souvent abordé comme une dynamique négative, porteuse de problèmes physiques et/ou comportementaux. Mais en fait, qu'est-ce que le stress ? To stress signifie mettre en tension. Le stress est donc une forme de mise en tension de « quelque chose », pour « quelque chose ». Qu'en est-il plus précisément ?

Chez la personne

Dans l'entreprise

« Physiologie » : tension vitale créatrice

Au commencement était le stress...

200 millions de spermatozoïdes en tension vers un ovule unique ! Et pendant cette compétition effrénée, un ovule en tension d'accueil du vainqueur ! Nous pouvons poser un double postulat : nous avons été fabriqués sur la base d'un stress positif¹ et le stress est inhérent à la vie.

Lorsque nous suivons ensuite le développement du fœtus, nous constatons que ce mouvement de tension est omniprésent et facteur nécessaire de son développement pendant toute la durée de la gestation.

Nous retrouvons ce phénomène dans le processus de la naissance puis tout au long de notre vie... jusqu'à aujourd'hui, jusqu'à demain, jusqu'au moment où la tension nous quitte et la vie nous abandonne : notre mort.

Ce qui est en jeu dans la notion de stress, ce n'est donc pas le stress lui-même puisqu'il est intrinsèque à la vie, mais la façon dont nous allons le **gérer**.

L'organisation naît d'une tension créatrice : idée, aspiration, envie ou désir, concept, retenus ou élus parmi une multitudes d'autres. Elle est créée sur une tension vers « quelque chose », sur un stress positif vital.

Ce stress se retrouve dans toutes les étapes de la vie de l'organisation : son développement, son adaptation, ses phases de résistance... Ces forces assurent son équilibre dynamique ; leur déséquilibre prolongé peut entraîner la mort de l'organisation.

Ces forces peuvent être source de développement et d'équilibre, comme de régression ou de déstabilisation.

Il ne s'agit donc pas de les contrecarrer ou de les annihiler, mais d'éviter d'en subir certaines, d'en utiliser d'autres... Il s'agit de les maîtriser ou, pour reprendre un terme plus technocratique, de les **gérer**.

Orientation du stress

Le stress est lié à des forces de vie, une forme d'énergie. Ces forces peuvent être, pour la personne, destructrices et sources de souffrance ou motrices et véritable élan vital.

Elles sont en lien avec :

- les différentes façons de se comporter dans son environnement et d'être en relation avec les autres
- l'« hygiène de vie » de la personne dans son quotidien professionnel et personnel

La gestion de ces forces, internes ou externes, est étroitement liée dans l'organisation respectivement à :

- sa « position de vie » vis à vis de l'extérieur, qui fait que l'entreprise, positivement, s'affirme, trouve sa place dans son environnement ou, à l'inverse négativement, le subit
- sa culture managériale qui caricaturalement peut s'appuyer sur des modèles de « pouvoir sur » (hiérarchiques, contraignants) ou de « pouvoir pour » (promouvant l'autonomie, la créativité, l'ouverture)

¹ En physique, on peut considérer conventionnellement le sens de la force comme négatif s'il s'agit d'une compression (tendant au rétrécissement de la matière) ou comme positif s'il s'agit d'une traction (tendant à l'extension)



Sources de stress (agents stressseurs)

Le stress est toujours lié à des changements. Il prend source dans la différence : différence entre un avant et un après, soi et l'autre, un désir et une réalité...

Ces sources de stress peuvent être externes ou internes et viennent perturber la personne ou l'organisation.

Sources externes

- Changements d'ordre général : climat, pollution, événement historique (conflit, guerre, catastrophe naturelle, changement politique...)
- Changement de vie personnelle : mariage, naissance, déménagement, faillite, perte ou acquisition d'une forte somme d'argent, examen d'un enfant, hospitalisation d'un proche, perte d'un être cher...
- Changement d'habitudes, de repères extérieurs (les repères sont toujours sensoriels)
- Environnement : nouvelle construction, travaux, bruit, ergonomie du poste de travail, odeurs...
- Charge individuelle de travail, horaires (à bien distinguer)
- Compatibilité du travail avec les besoins et obligations personnelles, familiales...
- Changements environnementaux : évolution des marchés, concurrence, changements législatifs, transformation des besoins et des goûts des clients, tensions politique, sociétale, sécuritaire...
- Changement de stratégie (en particulier sous l'impulsion de nouveaux dirigeants)
- Création, fusion, mutualisations, mise sous tutelle, absorption, rachat
- Débauche par la concurrence, attractivité d'autres secteurs ou désaffection pour les métiers de l'entreprise
- Déménagement forcé, réhabilitation ou mise aux normes des locaux
- Relations aux acteurs externes : clients, fournisseurs, partenaires, maîtres d'oeuvre, banques, assurances...

Sources internes

Elles sont généralement reliées de manière interactive et récursive aux sources et informations externes :

- Notre système mental avec ses croyances, ses a priori, ses modes de pensées, ses repères
- Notre système émotionnel qui va plus ou moins bien gérer ses 4 émotions fondamentales (peur, tristesse, colère et joie)
- Notre système sensoriel qui pourra plus ou moins bien intégrer les bruits, les odeurs, les nouvelles perspectives visuelles...
- Notre système physique qui saura utiliser de façon plus ou moins optimale ses mécanismes de défense en fonction de son état de fatigue, voire d'usure et envoyer des signaux de « détresse » facilement repérables.
- D'une manière générale la culture d'entreprise : évolution des valeurs, de la culture managériale... (en particulier sous l'impulsion de nouveaux dirigeants)
- Embauche, réduction des effectifs voire licenciements ; absence prolongée, décès, défection, départ, démotivation d'une partie des effectifs
- Charge et horaires de travail
- Conflits de personnes, conflits sociaux
- Mise en place de nouveaux process, méthodes, techniques, contraintes, outils, locaux, aménagements...
- Plus prosaïquement, la note de service, le coup de gueule du patron, ou positivement, le pot de bienvenue ou de départ, les échanges à la machine à café...



« Mécanique » du stress²

On peut décrire les mêmes mécanismes pour les phénomènes physiques, humains ou organisationnels :

- sous l'action des agents stresseurs, se met en place le stress : tensions, contraintes internes
- ce stress va dépendre
 - de l'intensité ou la violence de l'agent stresseur
 - de son caractère répétitif
 - de la combinaison ou de la juxtaposition de plusieurs agents stresseurs
- les tensions sont sources de transformations : échauffement, déplacement, abrasion, ruptures, changement d'état...
- ces transformations sont orientées dans une certaine direction, choisie ou pas
- elles se mettent en oeuvre dans une plage comprenant :
 - un seuil de déclenchement (naissance du stress), en-deçà duquel rien n'advient
 - un plafond, au-delà duquel la transformation change de nature

Exemple : je cherche à courber une barre métallique ; pour ceci, j'appuie progressivement sur la barre.

- Phase 1, elle se déforme mais revient sa forme initiale ; j'ai n'ai pas mis l'énergie suffisante pour l'obtenir le résultat escompté ; le stress est insuffisant.
- Phase 2, elle se déforme irréversiblement et atteint la forme requise ; j'ai fourni une énergie suffisante pour atteindre le nouvel équilibre attendu ; le stress est bien dosé.
- Phase 3, elle rompt : j'ai imposé une tension trop importante ; le stress est excessif

Régulation

Si nous observons la gestion du stress physiologique chez l'homme ou l'animal, nous constatons qu'il existe un nombre important de paramètres destinés à réguler le stress pour qu'une opération physique se passe bien : les contractions cellulaires, nerveuses, musculaires, les libérations d'hormones stimulantes ou inhibitrices, et nombre d'autres composants chimiques. Ceux-ci permettent une bonne gestion des tensions afin de garantir les résultats attendus, comme une bonne digestion, une bonne respiration voire une bonne capacité à penser ou à courir...)

Disons-le : l'entreprise aussi a un corps animé par une multitude de flux : produits ou services, flux matières, circulation des personnes, informations, procédures... Essentiellement concrets, ils constituent le « hard » de l'entreprise. Il y a lieu de bien l'entretenir et le faire fonctionner.

C'est généralement la compétence fondamentale des collaborateurs qui ont été recrutés pour leurs savoirs et leurs savoir-faire techniques et organisationnels.

Niveaux de régulation

Il en est de même du stress relationnel. Nous avons à notre disposition, pour réguler cette tension qui nous permet d'être en relation avec l'autre, un nombre important de capacités et d'outils différents selon qu'ils sont ordonnés par notre cerveau rationnel ou notre cerveau non rationnel :

Comme dans le corps humain, certains flux (système lymphatique, énergie psychique...) sont plus subtils ou moins directement accessibles que d'autres ; ils sont pourtant tout aussi importants et conditionnent la régulation des précédents : relations, pouvoir, stratégie... Là aussi, l'intelligence individuelle mais aussi l'intelligence collective (IC) vont

² Voir schéma en annexe



- notre intelligence rationnelle (mesurée par le QI) nous permet de réfléchir, de peser les informations, contrôler, juger, élaborer, objectiver, trier, discerner, construire des programmes, etc...
- notre intelligence émotionnelle (mesurée par le QE) nous permet de nous mettre en contact avec des instincts, des intuitions, des sensations, des émotions.

Pour que ces deux systèmes fonctionnent en harmonie il nous faut bien gérer, réguler et équilibrer leurs fonctionnements.

La masse d'information que ces deux cerveaux doivent traiter en bonne intelligence est considérable et il en faut peu pour déstabiliser le système !

oeuvrer dans deux champs :

- le premier est rationnel, celui qui touche le « hard », aux aspects techniques et organisationnels de la vie de l'entreprise, auxquels nous avons généralement été formés : même très compliqués, notre rationalité permet de les analyser, élaborer, contrôler...
- le second touche aux aspects « soft », moins mécanistes, plus « humains », ayant trait plus spécifiquement aux relations et au besoin de sens. Ils sont plus complexes et nous apprenons généralement à les aborder et les traiter par l'expérience. Ils sont plus difficiles à maîtriser et nous pouvons même parfois en être les marionnettes.

Comment traiter l'ensemble, imbriqué, de tous ces paramètres ?

Indicateurs

Heureusement nous possédons un certain nombre de clignotants destinés à nous alarmer sur le dépassement de nos seuils de stress. Encore faut-il les écouter avant que la machine ne s'emballe et ne bascule dans une gestion négative de son stress ce qui générera une cascade de difficultés.

Ces clignotants sont corporels ou comportementaux :

Corps physique : troubles du sommeil, mal de dos, compulsions en tous genre (boulimie ou anorexie, excès de sport, de drogue, tabac, alcool, fatigue pas en rapport avec notre activité, baisse de tonus, essoufflement à l'effort, crampes, baisse de la vision...)

Comportements : ils peuvent être plutôt explosifs : énervement, irritabilité, ordres cassants, irrespect, exigence extrême, colère à fleur de peau, soupe au lait, agitation, impossibilité de tenir en place, recherche du conflit... ou plutôt implorants : apathie, manque de motivation, fermeture, silence pesant, fuite de la relation, je-m'en-foutisme, dans la lune, absence...

Bien sûr, nous avons aussi des clignotants verts qui nous indiquent que notre stress est bien géré et dans une dynamique positive d'actions ou de comportements : bien dormir, se réveiller en forme et plein d'énergie, avoir les idées claires, porter le sourire et la joie autour de soi, jouer avec l'humour, diffuser une aura lumineuse, chanter, rire...

Nous passerons rapidement sur les indicateurs et mesures du « hard » qu'une entreprise bien structurée est supposée avoir développés et écouter régulièrement quant à sa production, sa qualité, sa rentabilité, sa « performance », ses plannings... Ces voyants peuvent être au rouge ou au vert.

Il en va de même pour le « soft », les voyants peuvent être verts ou rouges mais nous ne les écoutons pas forcément :

- les plus mesurables, les indicateurs sociaux : hémorragie des collaborateurs, absence de turnover, conflits syndicaux, grèves...
- engagement collectif ou individualisme
- clarté ou perte des repères, perte de confiance
- respect ou non des délais et des objectifs
- tensions ou fluidité entre les personnes
- communication transversale ou non
- créativité entreprenante ou passivité
- adhésion ou rébellion ouverte ou larvée
- démultiplication des process comme solution à tout, crispation sur la technique
- évitement des confrontations internes et externes : défaitisme face au marché ou à la concurrence, évitement des difficultés...

A priori plus difficiles à objectiver, moins rationnels, plus qualitatifs, moins « contrôlables », nous avons facilement tendance à éviter ces indicateurs « soft » ou à les négliger alors qu'ils sont tout aussi essentiels au bon fonctionnement de la « machine biologique » qu'est l'entreprise.



Organes et fonctions

Il est intéressant d'observer qu'un corps humain fonctionne en fait comme une entreprise (à moins que ce soit l'inverse ?!...). Il dispose de différents systèmes ayant des fonctions bien particulières : avec toutes les limites des comparaisons...

- le cerveau...
- le système hormonal glandulaire...
- l'hippocampe, centre émotionnel...
- les systèmes sanguins, lymphatique, nerveux...
- l'estomac
- l'intestin, foie, vésicule, pancréas...
- le système immunitaire...
- les muscles...
- les squelette...
- le comité de direction, bien sûr !
- les actionnaires ?
- le service RH ?
- les systèmes d'informations et de communication ?
- le stock des matières premières ?
- les ateliers de transformation ?
- le service support, le SAV ?
- le service de sécurité ?
- l'organisation ?...

Détruire ou négliger un de ces éléments déstabilise ou peut faire mourir l'organisme entier, ensemble interdépendant d'organes ou de services.

On notera aussi que le corps humain, comme l'entreprise, a la capacité (parfois même la nécessité vitale...) de renouveler ses cellules élémentaires et que l'entreprise, plus encore que le corps humain, a une importante capacité à renouveler ses organes ou ses fonctions.

Communication – Interdépendance

Chaque organe possède ses outils propres de gestion pour équilibrer les liquides, les fluides, les solides, les diverses substances chimiques, afin que toute cette usine de traitement des informations si sophistiquée qu'est notre corps humain conserve sa bonne santé et que sa production de vie se fasse dans une performance, un dynamisme, une sagesse et une usure normale !

Dans chaque système ou unité, des actions bien déterminées et structurées sont assignées aux managers et aux collaborateurs afin que tout fonctionne en bonne harmonie, sous un « bon » stress. Chacun est à son poste et en synergie avec l'ensemble, sachant ce qu'il doit faire et faisant confiance et respectant les autres, ne négligeant aucun paramètre et sachant déléguer quand nécessaire.

Gouvernance « de crise »

C'est ainsi que lorsqu'un agent agresseur arrive de l'extérieur ou de l'intérieur du corps humain, les services compétents vont immédiatement se mettre en action pour faire face à la situation. Tous les systèmes relais de l'information vont activer leurs process pour faire passer l'information aux systèmes de défense, profond et périphérique qui vont permettre au corps de faire face à l'agression (notre système sanguin protecteur de notre immunité et notre système musculaire). Si un relais se fait mal ou pas du tout, toute la chaîne se trouve perturbée et une pathologie d'ordre physique ou comportementale va se former. Il faudra alors faire appel aux services compétents (médecins, psychologues...) pour traiter le problème.

Face à un changement ou à un besoin, les entreprises vont réagir de multiples manières. Si elles ne possèdent pas la plasticité, la souplesse, le tonus nécessaires, ou pire, si elles sont déjà en désordre ou affaiblies, leurs collaborateurs et leurs différents organes auront des difficultés à prendre les dispositions adaptées : c'est la crise.

De l'apathie à la surchauffe, on sera souvent conduit à utiliser les médecines fortes : vente, séparations, coupures budgétaires, suppression de postes, licenciement, non renouvellement... Autant d'éléments agressifs encore, tant pour les personnes que pour l'organisation elle-même.

Il y aura besoin ensuite de réparer, de reconstruire, souvent avec l'appui de compétences extérieures.



« Bonne » gouvernance

La bonne gestion consiste donc à ne s'autoriser à vivre notre vie que comme « un plaisir sans cesse renouvelé »! Vaste programme qui exige de nous plusieurs paramètres (yaka-faukon !!!) :

- décider d'un positionnement personnel positif vis à vis des événements de tout ordre qui constituent notre vie.
- décider de faire des difficultés que l'on rencontre des leviers d'enrichissement et de changement.
- décider d'apprendre à exprimer nos émotions de façon assertive.
- décider d'acquérir la capacité de mettre nos drames à distance afin de pouvoir les regarder comme des événements venus sur notre chemin pour nous permettre de « grandir »
- décider d'accepter que l'autre n'est pas comme nous, qu'il ne voit pas le monde de la même façon que nous : le vieux dicton qui consiste à dire que « chaque être humain voit midi à sa porte » est bien une réalité. Nous débordons de filtres qui nous font porter des jugements et nous conduisent à l'affrontement, au conflit ou à la confrontation positive et à de nouvelles visions.
- décider d'accepter d'écouter vraiment la parole de l'autre jusqu'au bout avec respect et curiosité de ce qu'il a à nous dire...

En conclusion c'est décider que, plus nous sommes confiants en nous-mêmes et en la vie, plus nous sommes en mesure d'investir notre puissance et notre charisme.

Alors la « bonne » gouvernance consiste en permanence à cultiver le « mens sana in corpore sano » dans l'entreprise, lui assurant souplesse, fluidité, calme, pertinence dans ses choix, efficacité dans l'effort, plaisir. Il s'agit bien là de culture, d'une façon de se représenter le monde et d'y envisager sa place et ses comportements ; nous parlons en effet d'une véritable culture d'entreprise, adaptée aux inévitables stress, internes ou externes. Ces stress sont inhérents à notre humanité et à sa perpétuelle et toujours accélérée mutation. Ils sont inhérents au système turbulent complexe dans lequel nous évoluons ; ils sont parfois difficiles à prévoir ou même anticiper, comme ils l'étaient déjà du temps des cavernes, même si d'une autre nature à l'époque.

S'y préparer est possible ; cela exige une décision, un cheminement et une discipline qui permettent progressivement d'aborder les changements avec sérénité et efficacité, et même plus que cela, avec plaisir (encore une forme de tension, positive cette fois-ci).

Cela demande à l'organisation de clarifier et d'affirmer son « code génétique » propre (constitué d'une part de ses ambitions et son éthique, et d'autre part de sa culture relationnelle) et enfin d'utiliser et respecter ce code génétique dans chaque acte de l'entreprise.

Il s'agit d'un travail collectif de fond à mener sous l'impulsion et la responsabilité de son leader ; il permet de révéler la personnalité de l'entreprise et de la préparer à s'adapter de manière proactive plutôt que réactive aux stress, de les vivre comme stress-plaisir-et-moteur plutôt que comme stress-souffrance-et-frein.

Notre métier – de coach et de formateur - est d'accompagner ces démarches.



Alors, sur la base de ces propos comparatifs, face au(x) stress, que faire ?

La crise arrive quand il est trop tard : il faut alors jouer les pompiers et soigner³. Plutôt que d'attendre que se déclenche la crise qui nous conduit à réagir au lieu d'agir, faisons en sorte de travailler en amont des déséquilibres. Plutôt que de subir une contrainte, allons plus loin et créons une dynamique positive choisie et motrice.

Notre approche est donc bien sûre celle de l'**anticipation** et de la **prévention** mais elle va plus loin : elle consiste à regarder en face le stress, à l'analyser de manière objective et décidée et en utiliser la **dynamique** pour donner de la **force** et du **sens** à la vie.

Cela demande une certaine « posture » face au stress et une hygiène de vie au quotidien. Et pour cela nous vous proposons quelques éléments de bonne pratique et des outils, esquissés ci-après, et qu'il est indispensable d'explorer pour en comprendre le sens et les mettre en pratique efficacement (voir nos interventions sur ces sujets).

Bonnes pratiques et outils : anticiper, accueillir, impulser, accompagner

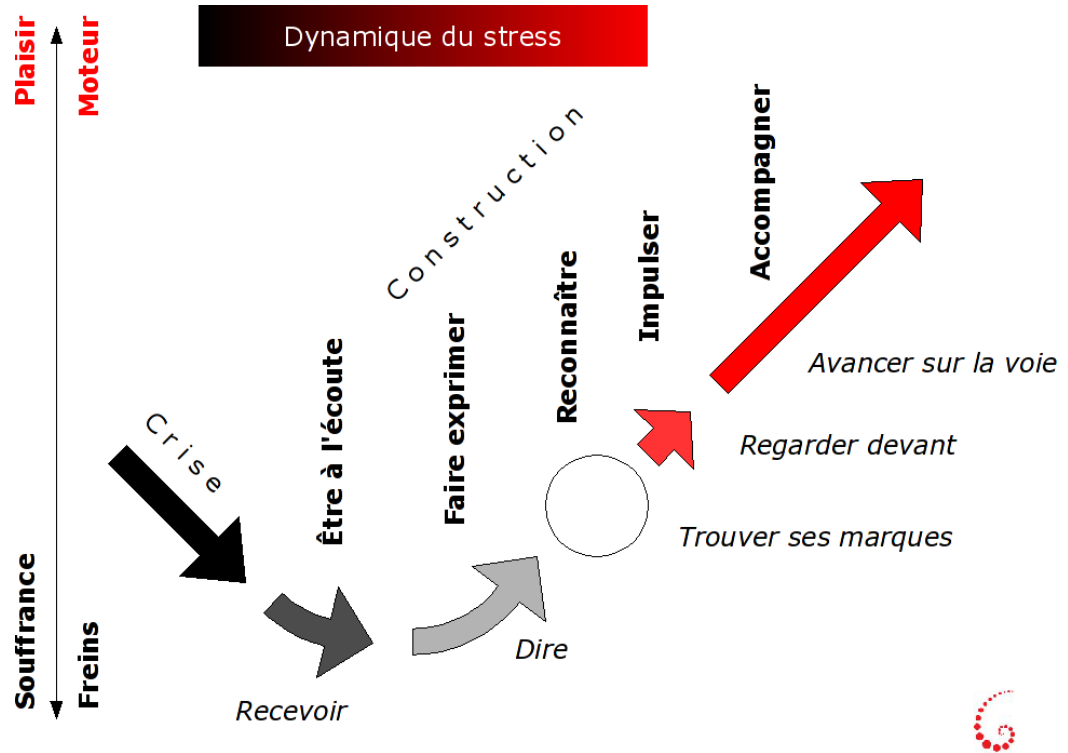
Nous listons ici de manière succincte, toujours avec le même parallélisme, quelques thématiques que nous mettons en oeuvre dans nos interventions et que nous aurons l'occasion de développer et d'illustrer dans les conférences et ateliers portant sur ces thèmes.

Face au stress, à ce qu'on nomme risques psychosociaux, la première parade est souvent la loi ou de nouvelles règles, des enquêtes (souvent informatisées) et des rapports, une commission ad hoc, la production d'un plan de prévention ou d'action... Ces process sont utiles pour objectiver une situation, en prendre conscience et structurer une démarche. Ils peuvent toutefois avoir deux limites :

- d'une part, ils peuvent rester au stade de l'intention et donner au bout du compte bonne conscience pour éviter l'action réelle et la résolution du problème
- d'autre part, ils ne traitent pas à eux seuls le problème car ils ne se situent pas au bon niveau ; le « bon niveau » demande de se confronter à l'organisation dans son ensemble et à la « pâte humaine », donc de prendre en compte les relations entre les personnes ainsi que leur besoin de sens.

Nous choisissons de nous situer à ce niveau. C'est un positionnement difficile car il appelle un cortège parfois déroutant d'émotions, de subjectivité, de remise en question des habitudes... C'est aussi pour cela qu'il est la clef de la réussite d'une démarche face au stress.

3 Le soin n'est pas le rôle de l'entreprise mais celui des thérapeutes (médecins, psychothérapeutes, psychologues cliniciens..., qu'ils soient institutionnels ou libéraux). L'entreprise peut toutefois être amenée à assurer la mise en relation avec ces acteurs, parfois directement, parfois par l'intermédiaire de spécialistes (psychologue du travail, sociologue, assistante sociale, médecin du travail...). Le soin est nécessaire quand il y a une pathologie, c'est à dire souffrance difficile à gérer, état « a-normal ». Le transfert du traitement de cette souffrance à des spécialistes est un sujet délicat qui pose des questions déontologiques et éthiques, mais aussi juridiques et pénales ; pour les managers comme pour les collaborateurs, il est souvent utile de faire appel avec doigté à des tiers neutres, comme les médecins du travail et des régulateurs comme des psychologues.



Être à l'écoute – anticiper – prévenir

La première audace est de « regarder en face » les problématiques liées au stress, en commençant **déjà** par **y prêter attention**, et en ne négligeant aucun des niveaux :

- Environnement matériel
- Santé
- Bio-rythmes
- Émotions
- Besoin de sens, d'objectifs
- Moyens matériels
- Technique, technologie
- Process, méthodologie, rythmes
- Relations
- Sens, stratégie

Pour cela il est nécessaire de **mettre en place des indicateurs** :

- Repérer ses points sensibles révélateurs et y prêter régulièrement attention
- Échanger avec ses pairs, son entourage
- Savoir consulter des spécialistes
- Identifier les « vigies » internes et en faire des alliés
- Régulièrement prendre des avis extérieurs auprès de ses pairs, de professionnels

... et **surtout tenir compte des indicateurs** !!!

Si de façon récurrente plus de trois indicateurs s'allument, attention vous êtes en **danger**, il faut **agir rapidement**.



Exprimer et faire exprimer

Identifier, clarifier, exprimer les tensions, dangers, risques, souffrances... permet à la fois de poser un **diagnostic** en vue de trouver les bonnes solutions et de libérer les tensions (**catharsis**).

Dans cette phase, il nous paraît de souligner que :

- Pour pouvoir exprimer et faire exprimer, il faut pouvoir accepter de revisiter ses croyances, avoir confiance en ses choix (donc en soi) et savoir poser ses limites.
- Chacun porte son histoire avec ses souffrances et ses joies et ne peut pas toujours les partager voir même les regarder intérieurement.
- Les personnalités introverties ou extraverties ne s'expriment pas de la même façon et doivent être prises en compte et respectées.
- Nos principaux freins et attitudes défensives sont situés dans notre tête qui déplace en permanence son curseur interne du cerveau droit au cerveau gauche et vice versa, de façon facilitante ou bloquante, pour protéger notre sensibilité, notre équilibre psychique et physique.
- La démarche nécessite de savoir remettre en question non-dits, tabous, peurs, habitudes, fiertés, jeux de pouvoir..
- Un obstacle majeur est souvent la tête, c'est à dire le patron ou le CoDir. Ils vont devoir revisiter leurs pratiques et proposer un nouveau cadre s'appuyant sur des valeurs collectives clairement partagées
- Tous doivent s'ouvrir, envisager d'autres paradigmes et accepter de possibles remises en question dans le but d'un gain et d'un confort qui ne peuvent pas être contrôlés totalement
- La démarche passe par des décisions fermes et une exigence de tous, portée en permanence par les dirigeants
- Une clef de réussite de la démarche est le respect des rythmes de transformation et des spécificités de l'organisation.

Accueillir – accepter – reconnaître – dédramatiser

Tant pour les personnes que pour les organisations,

- Changer est normal et indispensable pour une bonne hygiène de vie de l'humain ou de l'organisation. Cela permet de s'adapter aux changements de contexte : évolution de ses besoins et capacités propres, transformation de son environnement...
- Le stress qui va avec est **normal**. L'accepter est bénéfique ; le refuser le renforce
- Ses symptômes sont **connus et repérables**⁴
- La question est de les **gérer**, que ce soit par devoir ou par confort...

⁴ voir par exemple les stades du deuil (Kübler-Ross) ou les différents mécanismes de défense (Anna Freud...)



Pro-agir : impulser – donner du sens

Le parti pris ici est celui de la bonne santé, de la vitalité, du plaisir et d'un devenir sain, tant pour la personne que pour l'entreprise. Notons quelques points clefs du stress positif :

- Être tourné vers l'avenir et créer en permanence notre présent devient un **projet**, aussi bien pour les personnes que pour les organisations.
- Un projet de vie ou un projet d'entreprise bien posé et bien mené permettent de renverser la nature du stress en en mobilisant l'**énergie pour le projet** ; ce projet est **porteur de sens** et **mobilisateur**.
- Il passe par l'affirmation de l'**essentiel** : finalités, valeurs de vie ou d'entreprise.
- La **tête** doit porter un message clair sur ce sens ; elle tient un rôle clef dans la prise de **conscience** et l'**impulsion** de la dynamique.
- La **gestion** équilibrée du stress lui apporte fluidité et gain de temps
- La réussite (pour les personnes et les organisations) passe par des **dynamiques combinées**, à la fois individuelles et collectives.
- Toutes les composantes (collaborateurs et services dans l'entreprise ; organes et composantes chez la personne) sont **acteurs co-responsables** du projet.

Accompagner

Rien n'est jamais acquis pour les systèmes vivants que sont les personnes ou les organisations :

- La démarche initiale se conduit comme un **projet**, demandant prise de conscience, investissement, sensibilisation aux enjeux, formation aux bonnes pratiques, construction identitaire, modification des stratégies, des comportements, de l'organisation et parfois de la logistique et des infrastructures correspondantes.
- C'est un projet à mener avec **professionnalisme** (et avec des professionnels si besoin), y compris pour les individus.
- Nous fonctionnons par cycles avec une fâcheuse tendance à reproduire les mêmes schémas. Les fonctionnements humains (relationnels tout particulièrement) font appel à des mécanismes complexes à **inertie**.
- Il est classique, après un effort initial qui a pu être coûteux ou mobiliser beaucoup d'énergie, de voir la personne ou l'organisation refuser ou éviter de revenir sur les problèmes soulevés qui, in fine, vont finir par resurgir, cette fois-ci sous une chape de plomb (c'est l'effet « **re-congélation** »).
- S'imposer des **régulations** s'avère par conséquent nécessaire tout particulièrement dans les mois qui suivent l'effort initial ; elles permettent aux personnes d'achever le travail entrepris et de se sentir tout à fait à l'aise avec les nouveaux fonctionnements mis en place.
- La **vigilance** est donc indispensable pour maintenir en permanence le cap choisi.
- Pour aller plus loin et répondre au besoin de changement (on y prend goût...), des « piqûres de rappel » ou des démarches plus avancées sont souvent utiles.
- La réussite de la mobilisation positive du stress se mesure dans les **actes quotidiens**, quand chaque acte est cohérent avec le projet choisi : on parle alors de **congruence**. Peut-être est-ce l'antidote du stress (négatif)...



Mise en perspective

Vous l'aurez compris, nos convictions et notre expérience nous conduisent à penser que le stress est avant tout lié à une énergie qu'il est possible de canaliser et d'orienter.

Pour nous, il n'y a pas de fatalité sur le sujet du stress ; même vécu négativement, comme une souffrance, c'est une sonnette d'alarme et son émergence représente une opportunité de revisiter nos fondamentaux, de faire une réingénierie profonde et de partir sur de nouvelles bases.

Il pose la question de la gouvernance, de soi ou de l'organisation, et nous met face à nos responsabilités et à nos choix. Il teste notre détermination.

Nous espérons que notre parallèle entre les dimensions individuelle et collective vous aura permis de mesurer à quel point, de manière systémique, les questions de gouvernance soulevées ici sont universelles.

Elles concernent nos sociétés dans toutes leurs dimensions, depuis la personne prise individuellement jusqu'à la planète dans son ensemble, en passant par la famille, les associations, les entreprises, les collectivités territoriales, les nations...

Le stress, dynamique fondamentale de la vie, nous mobilise sur des enjeux majeurs de société, complexes et difficiles.

Il ouvre de nouveaux défis, dont nous sommes les acteurs clefs.

