Le double visage du stress face au management

Autor(en): **Michal, Mina**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **69 (1989)**

Heft 1

PDF erstellt am: **05.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-887165

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Le double visage du stress face au management

Dr. Mina Michal,
Présidente de Bioplan SA, Genève

Le stress peut être symbolisé par un superbe pur-sang arabe : domptez-le, il vous fera traverser des océans pour atteindre vos buts sous le soleil ou la tempête, lâchez la bride et vous courrez au désastre.

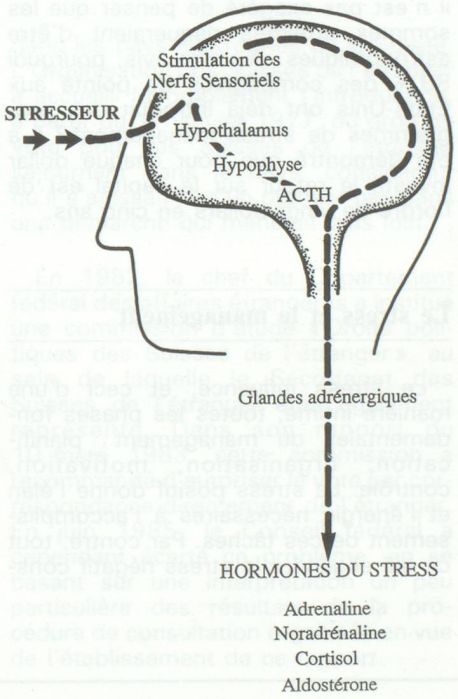
Les pressions diverses et l'activité intense sont devenues les hôtes de marque dans le combat quotidien que mènent les dirigeants de haut niveau. La compétitivité croissante dans le monde des affaires engendre une surenchère de la performance dans les entreprises qui entraîne souvent un effort et, parfois, des sacrifices exceptionnels de la part du personnel. Pour faire face à ce défi, il est devenu impératif que les entreprises aident leur personnel à augmenter son potentiel et utiliser de façon optimale les aspects positifs du stress en introduisant des programmes de formation, appropriés.

Certains managers de haut niveau admettent difficilement que le stress existe au sein de leur entreprise. Il serait temps de réaliser que c'est un phénomène inhérent à la vie qui, bien géré, constitue une ressource dynamique extraordinaire. Maîtrisé, le stress soutient nos buts personnels, développe notre créativité et accroît notre productivité.

En fait, qu'est-ce que le stress ?

Le stress est la réponse individuelle de notre organisme à toute demande d'adaptation ou de réajustement à un changement.

Cette réponse peut provenir d'un événement agréable ou désagréable. Sur l'échelle du stress, il a été démontré que se marier provoque autant de stress que perdre son emploi. A la différence que notre organisme s'adapte plus rapidement aux événements agréables que désagréables.



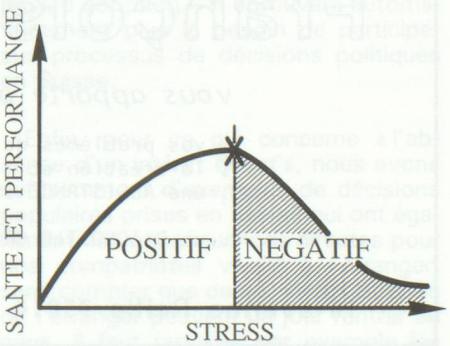
La vie moderne nous oblige à nous adapter à un nombre fulgurant de changements à tous les niveaux : changements dans les valeurs sociales, au niveau de la communication, des moyens de transport, rentabilité dans le monde des affaires, méthodes d'éducation, découvertes scientifiques, pour ne citer que quelques exemples. Toujours plus et toujours plus vite ! Difficile pour l'homme d'intégrer ces innombrables changements de manière harmonieuse. D'où l'importance d'apprendre à développer nos facultés spécifiques pour maîtriser notre stress, le faire agir de manière à épauler nos objectifs.

Sur le plan physiologique, la réaction du stress est déclenchée par le système nerveux sympathique qui provoque une décharge des hormones du stress, comme l'adrénaline et la noradrénaline, produites par les glandes surrénales (voir schéma). Ces hormones préparent l'organisme à agir en produisant des changements physiologiques tels qu'un accroissement de la pression sanguine, une accélération des rythmes respiratoire et cardiaque, ainsi qu'une augmentation des taux de sucre et de cholestérol dans le sang, qui agissent en tant que « carburant ». La réaction du stress est ainsi une source d'énergie vitale que nous devons réapprendre à utiliser à bon escient.

Dose et Overdose

Le stress est cumulatif, tout est question de dosage ! Un degré de stress trop faible peut être aussi néfaste qu'un degré exagéré, en particulier dans l'accomplissement d'une tâche. Un peu de stress, une certaine stimulation sont nécessaires pour assurer une performance optimale. Bien que la relation entre le stress et la performance varie d'un individu à l'autre, on peut représenter la tendance générale par la courbe ci-dessous. La performance s'améliore à mesure que le stress augmente tandis que l'ennui et la frustration diminuent. Toutefois, lorsque l'on dépasse le point optimal, un accroissement du stress altère le jugement, gêne la concentration et diminue la performance.

Ainsi, le stress a bel et bien un double visage. Chevalier d'Eon, à l'état sauvage, il fait des ravages, diminue nos défenses immunitaires, prédispose aux maux de tête et de dos, à l'attaque cardiaque et cérébrale, au cancer, à l'anxiété, la dépression, l'alcoolisme, l'abus de drogues ainsi qu'à la dépendance aux



médicaments. Mais si l'on sait mater cet adversaire et canaliser sa force, il devient alors un allié puissant. Grâce à lui, l'artiste est sublime, l'écrivain a du génie, l'homme d'affaires cultive son dynamisme, le sportif a du tonus. Grâce à lui, chacun peut trouver l'énergie nécessaire pour se dépasser. A condition, bien sûr, de savoir l'apprivoiser.

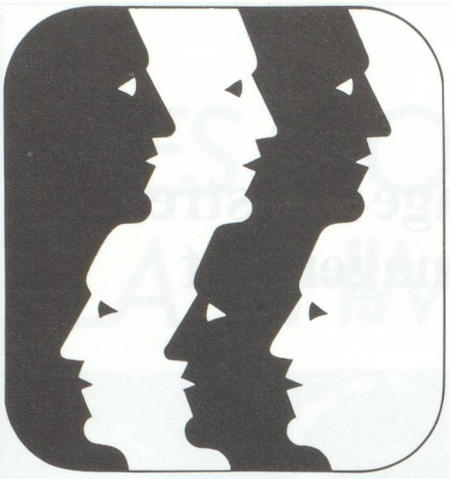
Adaptabilité

Un maître mot, pour un des plus puissants moyens d'évincer le stress négatif de notre vie. Plus la personne est tolérante et adaptable, plus elle est apte à rester dans la zone positive du stress. En effet, le degré d'adaptabilité est inversement proportionnel au degré de stress négatif. En d'autres termes, le stress peut se comparer à un circuit électrique. Certains d'entre nous sont équipés de fusibles de trois ampères et d'autres de trente. A nous d'apprendre à augmenter notre ampérage en développant notre faculté d'adaptation et en élargissant notre seuil de tolérance.

Protagoras, il y a quelque vingt-cinq siècles, appelait cette faculté « le don de l'excellence humaine ». Or, à une époque où la fréquence des changements ne cesse d'augmenter, il devient impératif de développer nos facultés d'adaptation pour négocier efficacement et avantageusement avec le stress. Désormais, l'entreprise la plus prompte à réussir sera bien celle qui sera la plus riche en hommes d'initiative, rapides en décision, souples d'esprit et surtout d'une grande adaptabilité.

Les coûts du stress négatif

Les coûts du stress négatif sont exorbitants tant en coûts apparents (absentéisme, maladies, accidents, décès) qu'en coûts cachés (manque de créa-



tivité, de productivité, ainsi que le manque d'épanouissement optimal des relations humaines). C'est pourquoi, une bonne gestion du stress accroît productivité et créativité, tout en améliorant la communication et la relation avec autrui au sein de l'entreprise. Les problèmes soulevés par le stress négatif ont pu être évalués par l'industrie américaine à $ 50 000 000 000 (oui, 50 billions de dollars !) par an. Nous n'avons pas encore d'estimation pour l'Europe, mais il n'est pas exagéré de penser que les sommes atteintes risqueraient d'être astronomiques. A votre avis, pourquoi 80 % des compagnies de pointe aux États-Unis ont déjà introduit des programmes de stress management ? Il a été démontré que pour chaque dollar investi, le retour sur le capital est de l'ordre de vingt dollars en cinq ans.

Le stress et le management

Le stress influence, et ceci d'une manière intime, toutes les phases fondamentales du management : planification, organisation, motivation, contrôle. Le stress positif donne l'élan et l'énergie nécessaires à l'accomplissement de ces tâches. Par contre, tout ce qui engendre le stress négatif constitue une contre-indication radicale pour le développement d'un manager qui doit rester efficace face au discernement et aux défis permanents inhérents à la vie professionnelle. Ainsi, le stress négatif agit comme un frein à toute évolution personnelle. C'est pourquoi un programme de stress management constitue la charnière de toute formation visant à augmenter la qualité du management et de la productivité tout en respectant les valeurs humaines. Cependant, un programme approprié doit respecter trois critères fondamentaux pour être efficient :

☐ Évaluation des sources et de l'intensité des stresseurs négatifs et positifs.

☐ Introduction d'un programme de formation adapté aux besoins.

☐ Mise en place de programmes de suivi.

Professionnellement, la responsabilité du manager dépasse la gestion de son propre stress. Elle s'étend à détecter les symptômes du stress négatif et à favoriser le stress positif au sein de son équipe.

Ainsi, il sera possible de diriger une entreprise avec sensibilité et pragmatisme.

Conclusion

Une qualité de vie améliorée, des performances professionnelles accrues, voilà ce qu'offre un programme de formation approprié en stress management. Et s'il est vrai, que nous ne pouvons échapper à l'évolution de nos sociétés, du moins avons-nous plein pouvoir pour y vivre en harmonie avec nous-mêmes.

« Plus est en nous »
(Inscription sur le fronton du temple de Delphes)

Maintenant, à vous d'agir ! ■

François SULGER . PSYCHOLOGUE CONSEIL
. GRAPHOLOGUE

vous apporte près de 20 ans d'expérience comme consultant pour:

. vos problèmes de RECRUTEMENT
. la création et l'animation de SEMINAIRES de FORMATION
. une ASSISTANCE stratégique pour vos problèmes de communication, de promotion d'image de marque
. un DIAGNOSTIC GRAPHOLOGIQUE ou un BILAN psychologique PERSONNEL

16 avenue Reille 75014 Paris tél. (1) 45.89.04.73