Stress et santé

Autor(en): **Uwamungu, Bernard**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **55 (1997)**

Heft 2: **Temps et santé**

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-140633

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

STRESS ET SANTÉ

Bernard UWAMUNGU
Chargé de cours
Ecole des HEC de l'Université de Lausanne

Le stress peut être une cause non négligeable de troubles individuels et de maladies diverses. Il l'est de plus en plus.

En effet, force est de constater que le stress est un élément incontournable de notre vie quotidienne. Il est omniprésent, ce qui fait dire à certains qu'il est le mal du XX^{e} siècle.

Pourtant, le stress, à des degrés divers, a toujours existé. Ce qui différencie notre époque de celle de nos ancêtres sont le nombre et l'intensité des facteurs stressants. Par le passé, l'individu devait, certes, faire face à une nature bien plus cruelle, mais il menait par ailleurs une vie en général beaucoup plus paisible.

Si, de nos jours, nous avons accompli des progrès considérables dans la gestion des catastrophes naturelles, nous sommes constamment agressés par des facteurs inhérents à l'évolution de notre civilisation et par un mode de vie qui nous pousse en permanence à être davantage performants. Ces «stresseurs » sont plus diffus et difficilement saisissables et c'est bien leur accumulation qui pose tant de problèmes.

A cela s'ajoute le constat que les capacités d'action et d'adaptation se sont amoindries chez l'être humain contemporain, qui, contrairement à ses ancêtres préhistoriques, ne passe plus à l'action face à un danger mais il semble paralysé, inhibé et donc incapable de se défendre[1].

Dans cet article, nous examinons l'impact du stress sur la santé physique et mentale des individus ainsi que la manière d'y faire face, à savoir comment prévenir, sinon gérer le stress pour le maintenir à un niveau supportable pour l'individu.

---

[1] Laborit, H.: *L'inhibition de l'action.* Paris, Masson, 1986.

1. La notion de stress

Le mot stress vient du latin *stringere* qui signifie serrer, étreindre, lier. Dès le XVIII[e] siècle, il est utilisé en Angleterre[1] pour désigner «effort intense, tension». Cette tension trouve sa source principalement dans des stimulations environnementales, c'est à dire externes à l'organisme. Il est donc le résultat d'un échange entre l'individu et son milieu.

Au niveau physiologique, l'apparition de cette tension déclenche des mécanismes homéostatiques[2] de stabilisation des fonctions vitales de l'organisme (composition et pression sanguine, température corporelle). Elle a pour but d'assurer un équilibre face aux changements environnementaux, que l'organisme interprète comme autant de menaces et de perturbations. Le maintien de cet équilibre est vital pour la survie de l'individu.

Au début du siècle, on pensait encore que l'organisme humain avait pour propriété de posséder un répertoire infini de réactions physiologiques différentes face aux stimulations extérieures. On sait aujourd'hui que la réponse physiologique à différents événements est, en fait, non spécifique, à savoir que l'organisme réagit biologiquement de la même façon quelle que soit la nature de la perturbation qui induit le changement. Tout événement stressant, quel qu'il soit, se verra ainsi traduit au niveau corporel par des réactions du même type, dont seul l'intensité varie : production d'hormones spécifiques, augmentation du rythme cardiaque, transpiration etc.

Selye nous propose ici une définition du phénomène : «*Le stress est une réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions (agréables ou désagréables) qui nécessitent une adaptation*»[3]. Selon l'intensité et la durée, Selye a identifié un syndrome général d'adaptation dont les phases chronologiques sont:

- l'alarme
- la résistance, et
- l'épuisement.

Il est important de relever que la réponse de l'organisme reste indifféremment la même, que l'événement perturbateur soit physique ou psychologique, heureux ou malheureux, fréquent ou exceptionnel; qu'il s'agisse d'une douleur ou d'un plaisir, d'une usure continuelle ou d'un choc ponctuel, d'une peine ou d'une joie.

---

[1] Il faut noter cependant que ce mot est apparu dans ce pays déjà au XVII[e] siècle et signifiait souffrance, contrainte morale, privation, ennuis etc...

[2] Cannon, W.: *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement*. New York, Appleton, 1929.

[3] Selye, H.: *The stress of life*. New York, McGraw-Hill, 1976.

Au niveau psychologique, la tension engendrée par un changement dans l'environnement (ou par l'anticipation d'un tel changement) s'accompagne de plusieurs effets : orientation de l'attention, mobilisation de l'énergie psychologique (stimulation, motivation) et/ou réactions de peur, de fuite ou d'agressivité.

Il faut encore souligner que chaque individu réagit globalement de manière personnelle au stress grâce à des médiateurs individuels internes (la personnalité, l'hérédité, l'âge et le sexe) et externes (l'environnement physique et social) [1]. Ainsi, un événement particulièrement stressant pour une personne ne l'est pas forcément pour une autre. Il semble même que l'on puisse parler d'un niveau optimal de stimulation pour chaque individu, quoique ce niveau soit très difficile à mesurer directement et c'est pour cela que l'on s'attache plutôt à en mesurer les effets, aussi bien psychologiques et comportementaux que physiologiques.

Le stress, qui est à l'origine un mécanisme d'adaptation de l'individu à son environnement, peut également devenir une source d'inadaptation si la tension produite est insuffisante ou trop importante en raison d'absence ou d'excès de stimulation.

2. Les effets du stress sur la santé physique et mentale

Le stress conduit à des effets multiples; certains sont bénéfiques, d'autres (la plupart) nuisibles. La limite entre stress positif et négatif est fluctuante, non seulement d'un individu à l'autre, mais également chez un même individu, d'un moment à l'autre, et ceci en fonction de ses dispositions psychiques et corporelles et de la situation à la quelle il se trouve confronté.

2.1. Les effets positifs du stress

Si le stress est traditionnellement appréhendé par son côté négatif, ses effets psychiques et physiques peuvent également être utiles et constructifs pour l'individu: la tension stimule et motive; elle procure une énergie indispensable, un éveil nécessaire pour dynamiser son intelligence et pour s'accomplir soi-même, on parle alors parfois de «eustress».

Pour l'individu, un niveau de stress optimal se traduit par un jugement plus fiable, une clarté plus grande dans la perception, une flexibilité accrue, une aptitude à garder le sang-froid dans des périodes de crise et une capacité à élaborer des stratégies de rechange [2].

---

1 Eckenrode, J., Gore, S.: *Stress between work and family*. New York, Plenum Press, 1990, p.5.

2 Chalvin, D.: *Faire face aux stress de la vie quotidienne*. Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1982.

Le stress positif contribue donc au bien-être de l'individu, à l'amélioration de sa santé physique et psychique.

Dans ce qui suit, nous allons parler du stress dans sa connotation négative qu'il a ou qu'on lui donne le plus souvent. Pour qualifier ce stress négatif, on parle de «distress» ou encore de «détresse». Il se définit alors comme une tension qui, parce qu'elle est ressentie comme trop grande, produit une expérience psychiquement désagréable et physiquement nuisible.

2.2. Les effets négatifs du stress

Ayant reconnu que le stress ne produit pas toujours et uniquement des conséquences négatives, il convient de souligner qu'un certain degré de stress négatif est normal et inévitable. Personne n'y échappe car il est impossible de maintenir la tension de façon constante dans une homéostasie parfaite. Seulement, il faut veiller à ce qu'il ne s'installe pas de manière durable ou à ce qu'il ne prenne pas une ampleur insupportable. Car si le stress dépasse un seuil raisonnable, il menace l'individu par la désorganisation de ses défenses immunitaires.

L'individu hyperstressé est marqué par:

- une perte de concentration, d'objectivité et de mémoire;
- une certaine nervosité, irritabilité et anxiété;
- une perte d'appétit mais qui peut également s'accompagner d'un soudain gain de poids;
- de l'impatience, de la colère et de l'agressivité;
- de l'insatisfaction au travail [1];
- une plus grande propension à subir des accidents, aux abus d'alcool, aux excès de tabac, de médicaments et de tranquillisants, et même de drogues [2];
- des difficultés familiales, des problèmes de perturbations du sommeil, de dysfonctionnements sexuels et même de dépression;
- des maux de tête, de dos, de troubles respiratoires, d'ulcères, d'arthrite, de maladies cardio-vasculaires; et il pense ou recourt même parfois au suicide [3].

---

[1] Emshoff, J. (Peut-on motiver tout en licenciant? *L'Expansion Management Review*, 74 (automne 1994), 48-54) rapporte que 61% des *Vice-presidents* de grandes entreprises américaines déclarent ne pas prendre aucun plaisir à leur travail.

[2] Casleman, M.: SOS Parents stressés. *Reader's Digest*, Février 1992, 4-8.

[3] Paykel, E.: Life stress, depression and attempted suicide. *Journal of Human Stress*, Sept. 1976, 3-12.

2.2. 1. Les effets psychologiques

Les impacts négatifs du stress sur la santé psychique ou mentale de l'individu sont nombreux et variés. La personne peut se sentir découragée et abattue, ce qui s'accompagne souvent d'une perte d'initiative, d'énergie, d'une dévalorisation de soi [1], de troubles de mémoire ainsi que d'une diminution de la capacité à prendre des décisions et à s'adapter. Elle peut également développer des réactions d'anxiété et des angoisses diverses se traduisant par la peur de menaces réelles souvent fortement amplifiées ou, plus fréquemment, par des craintes imaginaires, sans objet concret [2].

Une anxiété excessive devient paralysante et même dangereuse lorsqu'elle initie une spirale de comportements à caractère pathologique: hypervigilance, généralisations abusives, catastrophisme, perte de toute vue d'ensemble, troubles de l'habituation [3].

Un syndrome particulier lié au stress est le «*burnout*». Il résulte essentiellement en une accumulation de facteurs stressants sur une longue période de temps. Il est caractérisé par une fatigue chronique de l'individu qui investit son temps dans son activité professionnelle de manière exagérée au détriment de sa famille et d'activités de loisir. Il s'agit non pas d'une fatigue normale résultant d'une longue journée de travail ou d'une activité intense et disparaissant généralement après une période suffisante de récupération, mais d'un état d'épuisement et de lassitude qui subsiste même après un repos prolongé.

La dépression nerveuse, causée par un stress important et répétitif, est une manifestation grave du syndrome du «*burnout*». Elle constitue un changement fondamental, une rupture dans l'état psychique qui se caractérise par une tristesse pathologique, un ralentissement ou une inhibition psychomotrice, de l'anxiété et des angoisses, des troubles du caractère, certains troubles physiques ainsi que des désirs marqués de suicide [4].

2.2.2. Les effets physiologiques et somatiques

Le stress est à la base de troubles physiologiques et de maladies somatiques que Selye qualifie de maladies d'adaptation [5]: maladies des reins, troubles cardio-vascu-

---

[1] Pépin, R.: Diagnostic et gestion du stress au travail. *Gestion*, Nov. 1991, p.13.

[2] 99% des choses que l'on craint n'arrivent jamais, ce qui a permis à certaines compagnies d'assurance de faire fortune en assurant des gens qui cherchent à se protéger de ce type de malheurs (Carnegie, D.: *Comment dominer le stress et les soucis*. Paris, Flammarion, 1993, 79-84).

[3] Fossum, L.: *Maîtriser votre anxiété*. Paris, Edition Club France Loisir, 1992, 22-23.

[4] Lôo, H., Cuche, H.: *Je suis déprimé mais je me soigne*. Paris, Edition Club France Loisir, 1992, 78-88.

[5] Selye, H.: *Le stress de la vie. Le problème de l'adaptation*. Paris, Gallimard, 1975, 175-255.

laires, affections inflammatoires, maladies nerveuses et mentales, ainsi que les maladies du système digestif.

Le coeur et le système circulatoire occupent la première position parmi tous les organes affectés de façon perceptible, parfois dramatique, par les émotions et le stress. Ce constat se reflète dans le langage courant qui considère le coeur comme le siège de l'affectivité et des émotions («avoir mal au coeur», «avoir le coeur gros», «un chagrin qui brise le coeur.. », etc.). De nombreuses études empiriques confirment les conséquences assez graves du stress sur le système cardio-vasculaire : accélération des battements cardiaques, amplification des douleurs dans la région du coeur, hypertension artérielle, angine de poitrine et infarctus du myocarde, mais aussi (lorsqu'il est très intense ou prolongé) ralentissement du rythme cardiaque, chute de la tension artérielle et du débit cardiaque et hypoglycémie [1].

Quant au système digestif, il n'est pas non plus épargné par le stress : ballonnements du ventre, gastrites, dysfonctionnements biliaires, accélération du transit intestinal, diarrhées, ulcères, etc..

Diverses conséquences du stress peuvent encore être observées : affections cutanées, douleurs musculaires, migraines, affaiblissement du système immunitaire favorisant l'évolution de maladies infectieuses et le développement de cancers [2]. Finalement, on a encore attribué au stress certaines maladies des yeux ainsi que des maladies articulaires ou rhumatismales. Chez la femme, le stress peut provoquer des troubles gynécologiques, mammaires et affecter la fécondité [3].

Trois choses encore pour terminer ce paragraphe:

• Tout d'abord, il semblerait que le stress s'exprime corporellement au travers d'organes prédisposés à accueillir la maladie (chacun aurait son propre «talon d'Achille») [4], à savoir des organes en état de faiblesse, de vulnérabilité ou de fragilité.

• Ensuite, on pense que chaque expérience stressante laisse une cicatrice biologique irréversible. Gérer notre capital biologique avec soin implique donc de payer une attention toute particulière aux situations de stress ainsi qu'à certains modes de vie ou métiers dommageables à long terme [5].

---

[1] Delaroche, J.: *Vaincre le stress et se libérer des tensions de la vie quotidienne*. Paris, Editions De Vecchi, 1987.

[2] Shaw, B.: Stress and depression, a cognitive perspective. In: Neufeld, R. (ed.): *Psychological stress and psychopathology*. New York, McGraw-Hill, 1982, 125-146; Bensabat, *S.*: *op.cit.*, pp. 93ss.

[3] Bensabat, S: op. cit., p. 86.

[4] Wolf, H.: *Stress and desease*. Springfield (Ill.), Charles C. Thomas, 1953; Masuda, M., Perke, K., Johnston, R.: Physiological activity and illness history. *Journal of Psychosomatic Research*, 16/2 (1972), 129-136.

[5] Chalvin, D.: *op. cit.*, p.13.

• Enfin, toutes ces conséquences négatives, évoquées plus haut, peuvent se cumuler et s'autorenforcer. Ainsi, un manque de sommeil induit par le stress, et la fatigue qui l'accompagne, peuvent influencer de manière déterminante et aggravante les réactions futures de l'individu aux événements stressants; le même phénomène peut exister avec l'alcoolisme et précipiter ainsi l'individu dans un cercle vicieux pouvant le conduire jusqu'à son autodestruction.

2.2.3. Comparaison internationale

Sur le **plan international**, le niveau d'anxiété des cadres (mesuré sur une échelle de 0 à 5) est de 4.4 au Brésil, 3.4 au Nigeria et en Egypte[1], 3.2 en Angleterre, 2.9 en France, 2.8 aux Etats Unis, 2.6 au Japon, 2.5 en Allemagne et 2.2 en Suède [2].

Une étude menée en **France** sur 700 cadres dirigeants a relevé que 46% d'entre eux étaient hyperstressés [3], ce qui les amène, pour se soulager, à adopter les comportements de compensation suivants: ils boivent et fument (43% prennent régulièrement des boissons alcoolisées; 19% fument au moins 11 cigarettes par jour); 17% prennent régulièrement des somnifères ou des tranquillisants (14%). La même étude a montré que 63% des cadres français souffrent d'asthénie, 32% de symptômes cardio-vasculaires, 24.1% de troubles du sommeil et 13% de troubles gastriques. Une autre enquête a conclu que 62% des Français (et non seulement des cadres!) souffrent d'insomnies [4].

Aux **Etats-Unis**, 70% des cadres affirment souffrir de stress ayant des conséquences négatives sur leur santé, leur moral et leur efficacité au travail [5]; l'insomnie y affecte plus de 30% de la population [6]. Environ 10 millions d'américains sont considérés comme alcooliques. Le coût économique de l'alcoolisme aux Etats-Unis était estimé à 43 milliards de dollars en 1975 déjà (dont environ 20 milliards de dollars pour perte de production). Il convient encore de souligner que l'alcool est la cause principale de la moitié des homicides et accidents graves de la circulation routière, d'un tiers des suici-

---

1 Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le stress frappe aussi bien les pays riches que les pays pauvres où il est même particulièrement élevé pour les cadres.

2 Stora, J.-B.: Le coût du stress. *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1988, p.111; Cooper, C., Arbose, J.: Executive stress goes global. *International Management*, May 1984, 42 - 48.

3 Stora, J.-B., op. cit., p.112.

4 *L'entreprise*, N° 113, Février 1995.

5 Wilsher, P.: The mixed-up manager. *Management Today*, October 1993, 34-41.

6 Quick, J.: *Stress and challenge at the top; the paradox of the successful executive*, New York, John Wiley & Sons, 1990, p.30.

des déclarés, de la majorité des 30 000 morts de cirrhose du foie qui y surviennent chaque année ainsi que d'un nombre substantiel de sérieuses malformations de bébés[1].

Au **Japon**, la mort subite due au stress, le «*Karoshi*» (mot japonais signifiant «mort par surmenage»), fait des ravages; elle fait chaque année 10'000 victimes [2]. Celles-ci résulteraient essentiellement d'un excès de travail: en 1990, un Japonais a travaillé en moyenne 2'044 heures contre 1'646 heures pour un Français.

En **Suisse**, une enquête menée par l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive, dans les six cantons romands et la Berne francophone, montre que *«les jeunes suisses âgés de 15 à 20 ans se portent plutôt moins bien que leurs camarades français ou américains. Ils dépriment, boivent de l'alcool et consomment de la drogue plus souvent...la déprime, la solitude et le stress existent bel et bien: un jeune sur trois en souffre»*[3]. La Fondation suisse de cardiologie (FSC) estime que plus de 10'000 personnes meurent chaque année d'un arrêt cardiaque ou d'un infarctus du myocarde et que les maladies cardio-vasculaires, responsables de près d'un décès sur deux, occasionnent des frais annuels estimés à 3 milliards de francs[4]. Il est évident que tous ces décès ne sont pas imputables aux effets négatifs du stress, mais il faut souligner que l'on estime que dans 75% des cas de mort subite suite à une crise cardiaque, il existe un syndrome dépressif lié à des déceptions familiales ou professionnelles ou encore à la perte d'un proche [5].

3. La gestion du stress

Gérer le stress signifie déterminer son niveau optimal pour chaque individu, et maintenir la tension suffisante tout en évitant de tirer trop sur la corde.

Quatre modes de gestion du stress sont généralement reconnues dans la littérature spécialisée: les réponses physiologiques, comportementales, psychologiques et environnementales. Ces réponses peuvent être données sélectivement et de manière isolée, mais elles seront d'autant plus efficaces qu'elles sont appliquées conjointement et cumulativement. On peut donc tenter de s'immuniser du stress par un programme structuré ayant pour but d'apprendre un savoir-faire dans la maîtrise de problèmes complexes au travers

---

1 Trice, H. , Roman, P.: Perspectives on job-related programs for alcohol and drug problems. *Journal of Drug Issues*, 2 (1981), 167-169.

2 «Le stress peut tuer» et «La maladie du XX^{e} siècle: Le cri du BIT», *Journal 24 Heures*, 11 février 1992 et 23 mars 1993.

3 *Journal de Genève et Gazette de Lausanne, 16 juin 1993*: « Adolescents: le blues helvétique ».

4 *Ibidem*: « Les maladies cardiaques tuent 10'000 personnes par an ».

5 Bensabat, S.: *op.cit.*, p. 87.

de mécanismes d'autorégulation comportementale, affectivo-cognitive et relationnelle [1]; concrètement, on cherchera à faire face à des situations stressantes par un planning flexible et réaliste, par une bonne gestion du temps et des conflits, par une ouverture vers d'autres et par des exercices physiques et de relaxation [2].

3.1. Diagnostic du stress

Savoir où se situe la zone de stress négatif nécessite une reconnaissance de certains symptômes. Les plus fréquents sont une irritabilité excessive, une impatience inhabituelle (notamment au volant, mais aussi devant l'ascenseur, dans une salle d'attente ou à l'aéroport), une mauvaise humeur durable, un manque d'humour, l'impression d'être continuellement sous pression, la multiplication des rituels de vérification, de rangement et de nettoyage, des douleurs spécifiques au dos ou à l'estomac, une perte d'appétence pour la nourriture et les relations sexuelles ou, au contraire, un appétit boulimique, une consommation accrue d'alcool ou de tabac, des troubles de sommeil, le sentiment général que sa vie n'a pas beaucoup de sens, etc. [3].

Une fois ces signaux d'alarme repérés, il est nécessaire, pour les combattre, de connaître les causes du stress.

A cet effet, plusieurs instruments de diagnostic ont été proposés [4]. L'un des plus célèbres est sans doute l'échelle de mesure du stress, mise au point par deux psychiatres américains, permettant de quantifier le degré de stress à partir des changements intervenus dans la vie des sujets [5]. Cet instrument suppose que le stress est dû à de tels changements, soit parce qu'ils sont d'une intensité élevée (le décès du conjoint compte, p.e., pour 100 points, le mariage 50 et la perte d'emploi 47, mais les vacances seulement 13 et une amende 11 points), soit parce qu'ils sont en très grand nombre. L'échelle en question a été utilisée au cours de plusieurs recherches ayant permis de démontrer que les changements dans la vie privée et professionnelle précèdent généralement des problèmes de santé graves. Ainsi un individu obtenant un résultat de 200 points et plus sur cette échelle aurait 50% de chances d'avoir des problèmes de santé majeurs au cours de l'année qui suit, et le facteur de risque atteindrait 75% si le résultat est de 300 points ou plus.

---

[1] Fontana, D.: *Gérer le stress*. Bruxelles, Mardaga, 1990; Van Rillaer, J.: *La gestion de soi*. Bruxelles, Mardaga, 1992.

[2] Kreitner, R.: Personal wellness: It's just good business. *Business Horizons*, 25 (May-June 1982), 28-35.

[3] *Le Point*, 18-24 Janvier 1992, p.53.

[4] Pour un résumé de ces instruments de mesure, on consultera: Stora, J.: *Le stress*. Paris, Presses universitaires de France, 1991, 116-121.

[5] Holmes, T., Rahe, R.: The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 11 (1967), 213 - 218.

3.2. *Remèdes physiologiques*

La première chose que tout un chacun peut entreprendre pour augmenter sa résistance au stress est de se maintenir physiquement en forme.

Un premier train de mesures consiste à se nourrir sainement (ne pas manger, ni trop, ni pas assez, ni de manière trop irrégulière), à éviter de trop fumer et d'abuser d'alcool et de médicaments, à veiller à dormir suffisamment et régulièrement de même qu'à pratiquer un minimum d'exercices physiques, de gymnastique douce et de sports de tout genre.

Ensuite, il est indispensable de maintenir une certaine hygiène mentale grâce à des exercices de relaxation (car il existe un lien étroit entre tension musculaire et tension psychologique) et/ou de méditation, mais également à travers de hobbies tels que le jardinage, la peinture ou la musique.

Enfin, il s'agit de prêter une oreille attentive aux signaux provenant de son corps, et ne pas hésiter à consulter un médecin le cas échéant. Comme on a pu le constater ci-dessus, faire preuve d'orgueil ou de négligence en ignorant ces messages peut entraîner des conséquences désagréables.

Notons que ces conseils sont assez bien perçus par les cadres supérieurs, alors qu'ils semblent être moins bien suivis par les ouvriers.

3.3. *Remèdes comportementaux*

Se tenir en bonne forme physique ou recourir à des recettes antistress [1] est certes la base de tout effort visant à mieux résister au stress, mais il n'est pas suffisant. Bien gérer son temps et s'aménager des plages de détente ainsi que traiter les conflits quotidiens sont des comportements essentiels à un bon équilibre interne.

La gestion efficace du temps[2] est essentiellement caractérisée par les éléments suivants :

- planifier ses objectifs professionnels et privés tout en veillant à sauvegarder l'équilibre entre les activités professionnelles et extraprofessionnelles;

---

[1] Gnasso, P. résume, en moins d'une page, les trucs antistress les plus courants: savoir se faire plaisir, se promener, pratiquer une activité physique, évacuer le stress par le massage, faire de la relaxation, respecter la régularité des horaires de sommeil, sourire /rire et être conscient que l'on ne peut pas réussir sur tous les fronts à la fois (*L'Illustré*, Lausanne, 6 décembre 1995, p. 47).

[2] Pour ceux (ou celles) qui sont intéressé(e)s par la **gestion du temps**, un cahier de recherche à ce sujet est en cours de préparation. Il sera publié d'ici peu dans:*«Cahiers de recherche et de documentation en gestion des ressources humaines»*, Ecole des HEC de l'Université de Lausanne.

- décider s'il faut exécuter soi-même certaines tâches ou s'il faut les confier (déléguer ou sous-traiter) à d'autres individus ou collaborateurs aussi compétents;
- fixer des priorités et s'en *tenir*, ce qui exige une autodiscipline sans faille;
- oser dire NON même si c'est déplaisant ou frustrant car il vaut mieux un NON décevant mais prononcé sur-le-champ qu'un OUI non suivi d'effet; et, enfin,
- prévoir les dérangements, les interruptions, faire face à des demandes urgentes et savoir gérer efficacement toute une série d'activités chronophages.

Les gens ont l'habitude de dire : «Je dois faire ceci, je dois faire cela»; «je dois encore...». En réalité, ils ne «doivent» rien ! La plupart de ce qu'ils croient devoir faire ne leur est imposé que par eux-mêmes. Il suffirait alors de ne pas se fixer d'objectifs irréalistes, de s'arrêter de temps en temps pour prendre un peu de distance, de réaliser des «arrêts d'agir», d'aborder la vie avec plus d'humour, sans trop se soucier de changer des choses incontrôlables.

La même remarque vaut pour la gestion des conflits. Ici l'adage selon lequel «*prévenir vaut mieux que guérir*» a tout son poids. Mais comme les êtres humains sont différents les uns des autres, comme ils sont guidés par des normes, des valeurs, des croyances et des convictions différentes, tant qu'ils auront des besoins multiples à satisfaire, des objectifs variés à atteindre et tant qu'ils auront à jouer plusieurs rôles parfois incompatibles ou contradictoires, les conflits entre eux seront inévitables. Vouloir éviter l'apparition de tout conflit n'est donc pas une stratégie réaliste, et, comme on ne peut pas totalement éviter des conflits, il est nécessaire d'apprendre à mieux les gérer, que ce soit au travail ou à la maison. Selon la façon dont on les gérera, ils seront soit fonctionnels, soit dysfonctionnels.

Or, la plupart des gens colportent le préjugé que les relations humaines, et en particulier la gestion des conflits, notamment dans la vie privée, ne s'apprennent pas. Pourtant, il ne nous manque que de la volonté et de la persévérance puisqu'il existe toute une panoplie de mécanismes de prévention (rotation des membres, clarification des rôles, modes d'allocation des ressources, systèmes d'évaluation et de rémunération, agents de liaison, ombudsman...) ainsi que de méthodes de résolution[1] (domination, apaisement, fuite, collaboration et compromis...) des conflits.

---

[1] Thomas, K.: Conflict and conflict management. In: Dunette, M. (éd.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, Rand McNally, 1976, 899 - 935; Thomas, K., Kilman, R.: Thomas-Kilman conflict mode instrument. New York, Xicou, 1974.

3.4. Remèdes au niveau psychologique

Au niveau psychologique, il existe traditionnellement trois possibilités de réagir en situation de stress : l'attaque, la fuite ou l'adaptation intrapsychique (appelée encore inhibition de l'action). En fait, seules les deux premières réactions sont considérées comme des remèdes. Par l'attaque, l'individu peut modifier objectivement ou subjectivement la situation vécue, situation qui perd alors son caractère menaçant. Le comportement de fuite n'élimine pas la menace objective, mais permet de ne plus trop s'en préoccuper. Quant à l'adaptation intrapsychique, elle ne change strictement rien à la situation, que ce soit objectivement ou subjectivement. Elle peut donc être considérée comme inadéquate et peut mener, avec le temps, aux conséquences négatives exposées plus haut.

«Si la fuite vaut mieux que l'inhibition de l'action, la lutte vaut encore mieux; pas seulement parce qu'elle est gratifiante, mais parce qu'à force d'esquiver et de fuir sans cesse l'homme n'aura plus inscrit dans sa mémoire limbique un seul exemple d'une circonstance passée où il aura osé réagir, lutter, prendre des risques et auquel il peut s'inspirer pour faire face à une nouvelle agression» [1].

3.5. Remèdes au niveau environnemental et collectif

Puisque les facteurs de stress sont souvent associés à une activité écrasante ou inadéquate, la façon la plus radicale de les abolir serait de consciencieusement éviter toute activité! Ce n'est bien sûr pas possible et l'inactivité pourrait d'ailleurs à son tour devenir une source de stress.

On peut par contre essayer d'éviter un certain nombre de stresseurs négatifs en choisissant bien son travail et l'entreprise où on l'exerce, en évitant les endroits trop pollués et trop bruyants, etc. Etant donné les circonstances économiques actuelles, ceci se révèle malheureusement bien souvent comme étant un voeux pieux. Les conditions stressantes sont omniprésentes. Elles ne pourront être éradiquées par une simple action individuelle. Seule une action collective pourrait porter quelques fruits. Ceci impliquerait probablement un changement plus ou moins radical de notre façon de vivre, ce qui ne sera pas possible sans un changement fondamental de nos valeurs et priorités, en mettant notamment fin au primat omniprésent des préoccupations matérielles et de la croissance quantitative au profit de nouvelles valeurs humaines et sociales à réinventer.

En effet, *«dans les sociétés industrielles avancées, les limites des mécanismes individuels psychiques et somatiques anti-stress étant d'ores et déjà atteintes, les dirigeants d'entreprises et les décideurs politiques et économiques nationaux et*

---

[1] Maniguet, X.: Les énergies du stress., *op.cit.*, p.22

internationaux doivent créer les conditions d'un environnement social et individuel propice à la sauvegarde de la vie dans ces sociétés» [1].

En attendant de tels changements, tout en oeuvrant activement pour qu'ils puissent voir le jour, l'individu trouve peut-être sa meilleure chance en cherchant à étoffer quantitativement et qualitativement son réseau de soutien, à élargir le cercle de ses relations, à soigner les liens avec ses proches, à se faire des amis et à entretenir ses amitiés.

Conclusion

Les idées que nous venons d'exprimer dans cet article ne sont qu'une infime partie de la partie émergée de l'iceberg.

Tout d'abord nous n'avons pas pu parler d'autres conséquences du stress (en dehors des effets sur la santé) telles que:

- les problèmes relationnels de l'individu avec son entourage;
- les effets directs (mauvaises décisions, baisse de la performance et de l'efficacité, sabotage..) et indirects (absentéisme, retards, accidents...) sur l'entreprise qui l'emploie;
- les ravages sur sa vie privée, notamment familiale (ménages brisés, enfants mal éduqués et désemparés...) ainsi que le coût exorbitant que supporte la société dans son ensemble sous forme de dépenses accrues dans les domaines de la sécurité, de l'assistance sociale, de la formation et de la santé.

Ensuite, nous avons omis de parler des principales sources de stress que l'on retrouve dans toutes les dimensions de la vie d'un individu: profession, famille, amis, associations, activités bénévoles, chômage, retraite, loisirs etc.. Ces sources sont indispensables à connaître car pour pouvoir faire face au stress, il faut identifier au préalable ses causes.

Enfin, concernant la prévention et la gestion du stress, nous avons abordé ce que chacun peut ou doit faire, mais nous avons ignoré de préciser la responsabilité de la direction et des cadres de l'entreprise à ne pas exposer leurs collaborateurs à trop de stress ou à les aider à s'en sortir si cela arrive malgré toutes les précautions prises. De même, les soutiens de l'entourage de l'individu hyperstressé (ses proches, amis, enfants, conjoints, parents, collègues de travail, associations diverses..) sont vivement souhaités.

Malgré ces insuffisances, nous espérons néanmoins que nous avons pu stimuler le lecteur à faire d'autres lectures ou des recherches sur le stress.

---

[1] Stora, J. (1991): *op.cit.*, p.126