

Formations aux techniques de gestion du stress

Pellissier, P.

Expert Facteurs Humains & Formateur Facteurs Humains et Sûreté agréé DGAC
(Direction Générale de l'Aviation Civile)

Pellissier, P. (2015) Formations aux techniques de gestion du stress, *Stress Self-assessment & questionnaires: choice, application, limits*, 62-68
<http://hayka-kultura.org/larsen.html>

Abstract

Il est difficile d'apprendre à nager en lisant un manuel de natation. A un moment ou à un autre, il faut se jeter à l'eau. Et le plus tôt sera le mieux. L'explication théorique viendra après coup, soutenir et éclairer l'expérience. Ou pas. Il en va de même pour la gestion du stress. Enseigner ces techniques est un art difficile. La tentation théorique, la volonté de définir et de contrôler parfaitement un phénomène vivant, la croyance en la toute puissance des méthodes sont autant de pièges à éviter. Le but de cet article est de mettre en évidence les pièges et les secrets pédagogiques d'un enseignement aux techniques de gestion du stress..

Keywords: stress, gestion du stress, formation, coût

1. Introduction

Le stress est un vrai problème de notre temps.

Est-il vraiment nécessaire d'en rappeler le coût humain et économique ?

En France, le Stress au travail coûte plus d'un milliard d'euros par an. Pour l'ensemble des états de l'Union européenne, le coût du stress est estimé à environ 20 milliards d'euros par an et serait à l'origine de 50 à 60 % des arrêts de travail. (EASHW, 2014).

En 2012, 9 Français sur 10 déclaraient souffrir d'épuisement professionnel et 2 sur 10 se considéraient en état d'épuisement permanent (Piliu, 2012).

Si certaines entreprises ont décidé de se confronter au problème en proposant à leur personnel des formations à la gestion du stress, cette volonté est encore loin d'être répandue.

Il faut reconnaître que les choses ne sont pas toujours simples.

Parfois, des organisations syndicales s'opposent à la mise en place de telles formations. Celles-ci ne seraient qu'un prétexte pour maintenir des conditions de travail difficiles. Comme pour les ergonomes et les psychologues du travail, la réponse est d'abord dans la modification des

conditions de travail. C'est aux entreprises de faire l'effort de changer, pas aux salariés.

Parfois, c'est le management des entreprises qui refusent d'investir dans ces formations pour des raisons économiques et financières. Pour eux, la démarche doit venir des individus.

On se trouve alors dans une situation de blocage où chacun attend que l'autre prenne l'initiative.

Lorsque les entreprises mettent en place ces formations, le sujet lui-même est délicat à traiter.

Le mot « stress » d'abord, prête à confusion, car il peut désigner plusieurs choses distinctes. Cette confusion sémantique que je repère lors de mes interventions n'est pas toujours clairement identifiée et clarifiée.

Par ailleurs, il s'agit de phénomènes psychologiques et physiologiques complexes qu'il est difficile de représenter de manière simple et convaincante.

De plus, il s'agit d'un phénomène vivant qui touche à l'intimité des sujets et qu'il est délicat de présenter de façon trop intellectuelle, car ceux qui assistent à la formation pourraient s'ennuyer et rejeter l'approche.

En outre, les techniques enseignées, bien qu'ayant fait leurs preuves depuis longtemps, paraissent parfois trop simples pour être crédibles. Elles demandent une pratique soutenue qu'il est difficile de mettre en place en une ou deux journées de formation.

Depuis une douzaine d'années, j'ai participé à la conception et à l'animation de formations à la gestion du stress, d'abord pour la Cellule de Crise puis pour les pilotes d'Air France et maintenant auprès d'élèves des Grandes Écoles (École Centrale de Paris, ESSEC, École nationale Supérieure Maritime).

Je voudrais ici partager quelques points de mon expérience de concepteur et d'animateur.

J'aimerais insister en particulier sur cinq points fondamentaux selon moi et qui constituent pour moi des repères importants dans ma pratique.

2. Proposition - Développement

2.1 Lever rapidement la confusion : le stress, syndrome d'adaptation ou d'inadaptation ?

La grande majorité des formations à la gestion du stress présentent le phénomène comme un syndrome d'adaptation (Seyle, 1950 ; Rice, 2012) : le stress serait l'ensemble des moyens physiologiques et psychologiques mis en œuvre par une personne pour s'adapter à un événement donné.

Pour être bref et clair, en résumant la position des spécialistes, je proposerais que « le stress est un truc formidable et il faut apprendre à s'en débarrasser ».

Il est étonnant que personne ne s'étonne. Car si le stress est un syndrome d'adaptation et me permet de m'adapter aux événements de la vie, en quoi est-ce un problème ? Pourquoi s'en débarrasser ? Pourquoi devrait-on apprendre des techniques qui diminuent nos réactions d'adaptation ?

Cela cache peut-être une difficulté qu'il faudrait préciser.

Pour les scientifiques en général et les médecins en particulier, le stress est donc la réponse de l'organisme pour faire face à tout ce qui pourrait constituer une menace dans mon environnement (Rice, 2012).

C'est une réaction ancestrale. Aux temps préhistoriques, l'Homme était déjà équipé d'un cerveau limbique – aussi nommé cerveau émotionnel – dont le rôle était, face à une menace, de déclencher instantanément des réactions comportementales de fuite ou de combat (le « Fight or Flight » de Bradford Cannon, 1929).

L'énergie nécessaire est fournie par les émotions associées : la peur et la colère.

L'Homme ne fuit pas parce qu'il a peur, il a peur pour fuir efficacement. Lorsqu'il a peur, il devient blanc de peur. Pourquoi ? Parce que le sang quitte le visage. Et où va-t-il ? Dans les jambes. Pour quoi faire ? Pour courir.

Lorsqu'il se met en colère, il devient rouge de colère. Pourquoi ? Pour faire peur à son adversaire. Ensuite, le sang se dirige vers les mains. Pour quoi faire ? Prendre une arme, combattre.

En parallèle se mettent en place des réactions tout à fait étonnantes. Toutes les fonctions non nécessaires à la fuite ou au combat sont mises en veille : la

digestion par exemple s'arrête ce qui explique la sensation de bouche sèche (la salivation fait partie du système digestif). Le sang devient plus épais pour ralentir une éventuelle hémorragie, la transpiration limite l'échauffement de l'organisme, les muscles se contractent pour nous préparer à l'action. Tout ceci sans le moindre usage de la volonté. La réaction d'adaptation se met en place de façon autonome. En quelque sorte, l'Homme est programmé comme cela.

Et nous sommes tous équipés de ce merveilleux cerveau limbique qui nous fournit deux choses bien utiles : un signal d'alarme et l'énergie pour agir.

Ces constats illustrent que le stress, c'est « un truc formidable ».

D'ailleurs, les expériences d'Henri Laborit en laboratoire le confirment : un rat soumis régulièrement à la menace d'un petit choc électrique et qui peut y répondre par la fuite ou le combat ne fera aucun accident pathologique. Il sera en très bonne forme et très bonne santé contrairement au rat confiné qui ne peut ni fuir ni combattre.

Pourquoi faudrait-il se débarrasser du stress ? Où est le problème ?

Pour tenter d'y répondre, il faut oublier les hommes préhistoriques et revenir à notre époque.

Si je vous demande : aimez-vous vous sentir plein d'énergie ? Vous allez sans doute me répondre oui. Si je vous dis : aimez-vous être en mesure de contrôler la situation dans laquelle vous vous trouvez ? Vous allez sans doute me répondre oui. Et si je vous demande : aimez-vous être stressé ? Vous allez sans doute me répondre non.

Et pourtant on peut considérer le stress comme une tension entre deux énergies généralement recherchées par chacun : une énergie d'action et une énergie de contrôle.

Prenons un exemple :

Imaginez que vous deviez prendre la parole devant 500 personnes. Si vous n'y êtes pas habitué, vous allez sans doute ressentir un certain stress.

Votre cerveau limbique détecte une menace et déclenche la réaction de stress. Il va déclencher les séquences comportementales de fuite ou de combat. Si vous le laissiez faire, vous partiriez en courant ou vous donneriez un coup de poing à la personne qui vous tend le micro. Cela vous soulagerait sans aucun doute pendant quelques secondes. Après les ennuis commenceraient.

Alors, vous allez vous contenir. Et toute cette énergie qui se déclenche à votre insu va se retrouver bloquée, en attente d'être utilisée. Vous allez ressentir une tension intérieure. Tout votre organisme primaire est engagé dans une action de sauvegarde et vous y résistez. Le seul fait de prendre la parole ne nécessite pas une telle énergie. Vous allez vous retrouver en surplus d'énergie que vous devez contenir.

Cette tension entre deux énergies opposées (une énergie de contrôle et une énergie d'action) que vous ressentez est nommée « stress ».

Lorsque ma grand-mère conduisait, elle se comportait d'une façon étrange : elle accélérât à fond en permanence et ne régulait sa vitesse qu'avec la pédale de frein. Quand elle voulait avancer, elle lâchait le frein. Quand elle voulait s'arrêter, elle actionnait le frein, tout en gardant l'accélérateur à fond.

Ce comportement peut faire sourire.

Pourtant, les personnes stressées se comportent à peu près comme ma grand-mère : quelque chose les engage à appuyer sur l'accélérateur et elles n'ont que le frein à disposition. Il n'y a pas de contrôle direct sur l'accélérateur. Ceci renvoie aux notions d'énergies de contrôle et d'énergie d'action (Fig. 1) (voir aussi annexe).

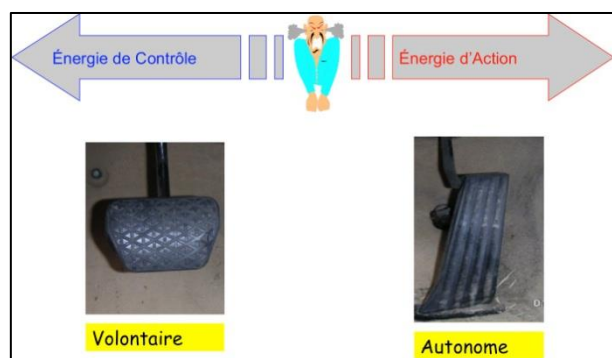


Fig. 1. Illustration des énergies de contrôle et d'action par analogie avec la conduite de véhicule.

Toutes les techniques de gestion du stress reviennent à ceci : communiquer avec le cerveau limbique pour lui dire : « s'il te plaît, je n'ai pas besoin de toute cette énergie, lève un peu le pied ». Ou au contraire : « je suis découragé, fatigué, démotivé, s'il te plaît, appuie un peu sur l'accélérateur ».

Le cerceau limbique a son langage qu'il faut apprendre à apprendre à parler. C'est le but des formations à la gestion du stress.

Finalement le stress, c'est quoi ? Une énergie pour agir ou une énergie bloquée ? Un syndrome

d'adaptation ou un syndrome d'adaptation parfois inadaptée ?

Probablement les deux. Cela dépend ce que l'on veut désigner : l'énergie dégagée ou l'énergie bloquée qui désigne deux phénomènes distincts.

L'important est de savoir de quoi on parle. Beaucoup de malentendus seront levés si l'on prend soin de le préciser.

Certains spécialistes ont cru lever l'ambiguïté en distinguant un « bon » stress d'un « mauvais » stress comme s'il pouvait exister un bon cachet d'aspirine et un mauvais cachet d'aspirine. L'aspirine est l'aspirine. Elle n'est ni bonne ni mauvaise. Tout dépend de l'utilisation que l'on en fait. La dose est-elle la bonne ? Le médicament est-il adapté au mal qu'il veut traiter ? Voilà des questions plus pertinentes.

Considérer le stress comme une énergie à réguler en fonction des circonstances simplifie la question : l'énergie n'est ni bonne ni mauvaise, elle est adaptée ou non à la situation.

2.2 Éviter les modèles trop complexes

Vouloir décrire de façon exacte et complète un aspect du vivant tel que le stress est une gageure. Beaucoup de formations veulent cerner le phénomène au plus près de la vérité. Cette tentative donne généralement des modèles assez justes, mais compliqués et inapplicables hors d'un contexte scientifique.

La Figure 2 présente un exemple de modèle complet.

Mon propos n'est pas de remettre en cause l'exactitude des modèles, mais de questionner leur utilisation en formation. Ce sont le plus souvent des schémas qui permettent de comprendre plus que d'expliquer.

C'est toute la différence entre le monde du chercheur et le monde du pédagogue.

Le schéma de compréhension est l'aboutissement du travail du chercheur qui avance pas à pas dans l'inconnu. À un moment donné, il peut résumer la compréhension à laquelle il est parvenu par un modèle qui reprend toutes ses découvertes. On pourrait comparer le chercheur au montagnard qui, une fois arrivé au sommet, prend une photo du paysage et l'envoie à ses amis afin qu'ils le rejoignent.

Le schéma d'explication est d'une tout autre nature. Il part de la réalité du sujet et est orienté vers un élément essentiel qu'il s'agit de saisir. On peut

comparer le pédagogue au guide de montagne qui, une fois parvenu au sommet, redescend vers la plaine pour recommencer l'ascension en guidant les autres.

Il est vrai que cela demande un double travail.

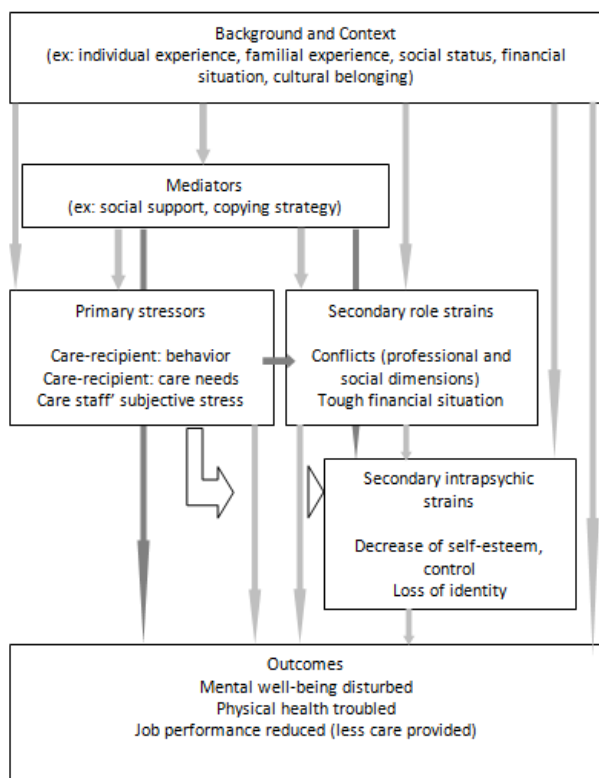


Fig. 2. Exemple de modèle de stress professionnel des aides-soignants (adapté de Shah et al., 2010)

2.3. Éviter une approche trop théorique

Le stress est un phénomène physiologique, limbique, énergétique. Il n'a rien d'intellectuel. Tout d'abord il est ressenti, vécu de manière différente selon la personne.

De trop nombreuses formations ne résistent pas à la tentation de commencer par une définition du stress. Il s'agit sans doute d'une rémanence de nos années d'école. Premièrement : définition ; deuxièmement : propriétés ; troisièmement : applications. C'est compliqué, inutile et ennuyeux pour la plupart des stagiaires. C'est un parti-pris pédagogique qui peut se résumer à : " je connais la vérité, taisez-vous, écoutez-moi et pliez votre expérience à ma théorie ".

Une approche beaucoup plus utile et intéressante consiste à proposer quelque chose comme : " je ne sais pas grand-chose, mais je vous propose de cheminer et de découvrir ensemble..."

Éventuellement, à un moment donné, l'envie de mettre des mots et de définir pourra venir pour résumer un itinéraire de compréhension. L'expérience montre qu'il n'est nul besoin de connaître la définition du stress pour savoir le gérer.

D'autant que les définitions les plus utilisées tombent dans le même piège que les modèles et donnent des formulations précises, mais difficiles à comprendre ou compréhensibles, mais sans pour autant aider à l'application des techniques de gestion du stress. Quelques exemples :

- "Le stress peut être défini comme la condition qui se produit lorsque les transactions-personne-environnement conduisent l'individu à percevoir une divergence (qu'elle soit réelle ou non) entre les exigences d'une situation et les ressources biologiques, psychologiques ou sociales de cet individu" ("stress can be defined as the condition that results when person-environment transactions lead the individual to perceive a discrepancy (whether real or not) between the demands of a situation and the biological, psychological or social resources of the individual", Berto, 2014) ;
- "Le stress est une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être" ("psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being", Lazarus & Folkman, 1984 : 19) ;
- "Il s'agit d'une réaction d'adaptation de l'organisme pour maintenir l'équilibre de l'état intérieur" (IRS : <http://www.gestiondustress.net/index.php?o=13&m=2>).

C'est précis, mais parfaitement décourageant et déconnecté de la réalité des personnes non scientifiques. En quoi ces définitions peuvent-elles les aider ?

Avec les définitions, plus on essaye d'être précis et complet et plus on s'éloigne d'une expression facilement compréhensible et utilisable.

Ce type d'expressions reste tout à fait pertinent pour échanger entre experts, mais est plutôt inapproprié en salle de formation à la gestion du stress.

Pour parler du stress, il est plus efficace de partir de l'expérience vécue que de la théorie. Les questions à poser en salle sont du type :

- Quelles sont les situations qui vous stressent ?
- Comment savez-vous que vous êtes stressé ?

- En quoi est-ce un problème pour vous ?
- Que faites-vous qui fonctionne bien pour vous ?

Partir du vécu pour arriver, peu à peu, à un modèle simple, concret, qui corresponde à ce qui est ressenti et qui donne du sens aux techniques que l'on veut proposer.

2.4. Rendre crédibles les techniques de gestion du stress

Les techniques de gestion du stress ont deux inconvénients : elles sont simples et peu spectaculaires.

Elles sont simples, voire trop simples, pour être crédibles. Comment croire qu'une simple modulation des temps d'inspiration et d'expiration peut avoir un effet sur mon stress ?

Comment croire que le simple fait de porter mon attention sur ses propres sensations peut induire une détente ? Comment croire qu'une simple pensée peut apaiser ou dynamiser ?

De plus, il faut parfois un peu de temps de pratique pour obtenir un effet notable. Il est rare d'obtenir un effet spectaculaire immédiatement, sauf, peut-être pour les techniques d'imagerie mentale.

Ceci est le secret de l'efficacité des techniques de gestion du stress : le secret est qu'il n'y a pas de secret. Il faut pratiquer pour être efficace en situation.

C'est pourquoi il est important de présenter ces techniques d'une façon convaincante.

L'une des approches possibles est d'aborder ces techniques en proposant une démarche scientifique :

- Expérimentation : tester les effets d'une technique sans la nommer.
- Observation : demander ce qui a été observé.
- Principes : déduire un ou deux grands principes.
- Techniques : expliquer ensemble (formateur et apprenants) comment ces principes s'appliquent pour une technique donnée.
- Application: s'entraîner à l'utiliser.

La pratique montre que cette démarche est convaincante. Elle part de l'expérience vécue du sujet, ce qu'il en a observé et ce qu'il peut en comprendre et propose ensuite seulement une technique dont les effets ont déjà été éprouvés au moins partiellement.

2.5. Rester sincère quant à l'efficacité des techniques

Aucune technique de gestion du stress n'est toute puissante. Tout dépend du contexte, de l'enjeu, de la personnalité, du degré de pratique et de beaucoup d'autres paramètres.

Les techniques sont simples, mais parfois difficiles à mettre en œuvre en situation réelle.

Leur crédibilisation passe par la mise en pratique répétée. Plus elles sont pratiquées, plus elles deviennent efficaces.

Il faut donc que ceux qui testent leur mise en œuvre aient a priori suffisamment confiance en leur efficacité et qu'ils ne se découragent pas au premier échec venu. Ceci arrive inmanquablement si le terrain n'est pas préparé.

Il vaut mieux être sincère sur le sujet plutôt que de faire croire à des miracles qui ne tromperont personne : il faut du temps pour maîtriser ces techniques.

Il peut être intéressant de proposer un suivi, idéalement par un coaching individuel.

3. Conclusion

Pour qu'une formation aux techniques de gestion du stress atteigne ses buts, il faut que les stagiaires en sortant de la salle de formation aient envie de mettre en application ce qu'ils ont appris. Pour cela, il est proposé de partir de leur vécu et d'éviter les définitions et les modèles complexes, puis leur faire découvrir par eux-mêmes l'efficacité des techniques proposées.

Bien entendu, il n'est pas imaginable d'enseigner ces techniques si les formateurs ne les pratiquent pas eux-mêmes quotidiennement.

D'ailleurs, il ne s'agit pas d'un enseignement, mais d'un partage : il est essentiel de rester humble.

Références

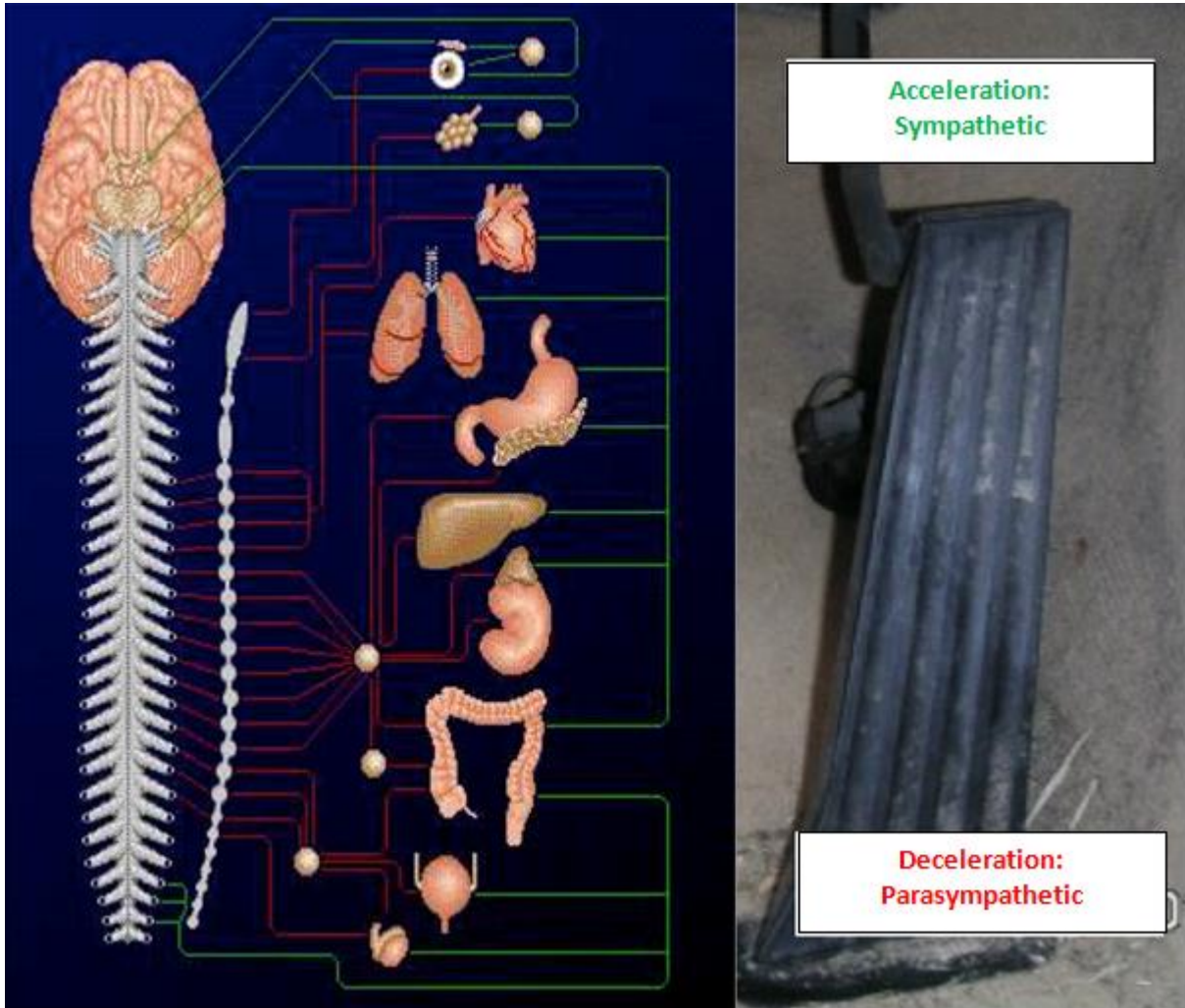
- Berto, R. (2014). The role of nature in coping with psycho-physiological stress: a literature review on restorativeness. *Behavioral Sciences*, 4(4), 394-409.
- Butin-Canis, C. (2011) Le stress au travail. Présentation SOFRES (retrieved from <http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2012.02.17-stresstravail.pdf>)
- EASHW- European Agency for Safety and Health at Work (2014) Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks (retrieved

- from <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications>)
- Fauquet-Alekhine, Ph. (2011) Human or avatar: psychological dimensions on full scope, hybrid, and virtual reality simulators. *Proceedings of the Serious Games & Simulation Workshop*, Paris, 22-36 (retrieved from <http://hayka-kultura.org/larsen.html>)
- Laborit, H. (1979) *L'Inhibition de l'action*. Paris : Masson & cie.
- La Rosa-Rodriguez, E., Le Clesiau, H., Dubois, G., Izard, J. L., Bonin, M., Bordron, J., & Neveu, D. (2013). Évaluation du stress au travail après mesures de prévention dans une caisse de retraite. *Santé Publique*, 25(1), 59-67
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*, New-York : Springer.
- Piliu, F. (25 July 2012) Stress au travail : les Français au bord de l'épuisement ? La Tribune
- Rice, V. H. (2012). Theories of stress and its relationship to health. *Handbook of stress, coping, and health: Implications for nursing research, theory, and practice*, 22-42.
- Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British medical journal*, 1(4667), paper #1383
- Shah, A. J., Wadoo, O., & Latoo, J. (2010). Psychological distress in carers of people with mental disorders. *British Journal of Medical Practitioners*, 3(3), 327-334
- Walter Bradford Cannon (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Annexe : Système nerveux autonome

Il est intéressant de noter que le système nerveux autonome comporte deux branches : une branche sympathique qui « accélère » la plupart des fonctions de l'organisme et une branche parasympathique qui « décélère » la plupart des fonctions de l'organisme. Le cerveau limbique commande cet « accélérateur/décélérateur ».

La communauté scientifique a l'habitude de présenter le système autonome sous le modèle de l'accélérateur et du frein. Le système sympathique serait l'accélérateur et le système parasympathique le frein. Ce modèle n'est pas adapté selon moi à la problématique de la gestion du stress et induit de nombreuses incompréhensions. Le modèle « accélérateur/décélérateur » autonome (Fig. A1) et frein volontaire (système somatique) me paraît plus clair et plus adapté à la formation aux techniques de gestion du stress à l'attention de personnes non scientifiques.



*Fig. A1. Le modèle « accélérateur/décélérateur »
À gauche : système sympathique et parasympathique.
À droite : analogie automobile.*

(Retrieved from <http://img.over-blog.com/450x551/5/23/30/94/systeme-nerveux-autonome.png>)