

**LE LIVRE BLANC  
DE LA PRÉVENTION SANTÉ  
EN ENTREPRISE**





# LE LIVRE BLANC DE LA PRÉVENTION SANTÉ EN ENTREPRISE

Préface

du Dr **Éric SERMET**, MD, PhD

© Août 2022  
Éditions l'Instant Opportun



Éditions l'Instant Opportun

*À toutes celles et ceux  
que nous avons croisés  
sur la difficile, mais passionnante route  
de la Prévention Santé...*



## AVANT-PROPOS

*« La crise sanitaire a mis la santé au travail  
au cœur des préoccupations, faisons de cette épreuve  
une opportunité. »*

*4<sup>e</sup> Plan Santé au Travail 2021 - 2025*

La difficile période que nous venons de traverser, tant dans l'entreprise que dans nos vies personnelles, nous amène à repenser notre façon d'envisager la Santé — tant sur le plan général qu'individuel.

Cet ouvrage collectif met en exergue notre façon d'envisager la Prévention Santé, accessible à toutes et tous, humaniste et simple à mettre en œuvre. Vous y trouverez des articles scientifiques, des témoignages, des outils...

Après de longues années de travail, de formations, d'interventions dans les entreprises, de développement de nos savoir-faire, le temps est venu pour notre équipe d'oser mettre en avant son expertise et de le faire-savoir !

Ce Livre Blanc nous ressemble, il porte nos compétences et nos valeurs...

Bonne lecture !

## SOMMAIRE

• <b>Avant-propos</b>	9
• <b>Préface</b> — <i>Dr Éric Sermet, MD, PhD</i>	11
• <b>Introduction</b> — <i>Laurence Mialaret</i>	19
Un livre blanc consacré à la Prévention Santé en entreprise	
• <b>Chapitre I</b> — <i>Dr Muriel Carles</i>	23
Un nouveau paradigme pour la Prévention Santé en entreprise	
• <b>Chapitre II</b> — <i>Céline Mestre</i>	31
Manager exemplaire : Mettez-vous au centre de toutes vos attentions.	
• <b>Chapitre III</b> — <i>Florence Bonte et France Roussel</i>	35
Caisse d'Épargne Hauts de France : un accompagnement au long cours	
• <b>Chapitre IV</b> — <i>Célia Morès</i>	43
Le stress : éléments de compréhension	
• <b>Chapitre V</b> — <i>Célia Morès</i>	53
Surcharge mentale : repères	
• <b>Chapitre VI</b> — <i>Céline Dalbera et Patricia Guitton</i>	65
Un mouvement subtil qui conjugue écologie personnelle et écologie collective	
• <b>Chapitre VII</b> — <i>Gabrielle Perrouin</i>	83
Sens, engagement et performance	
• <b>Chapitre VIII</b> — <i>Krystell Vandable</i>	89
Le manager au cœur de la prévention et du maintien de la santé au travail	
• <b>Chapitre IX</b> — <i>Patricia Guitton</i>	99
Repérer l'épuisement professionnel pour accompagner !	
• <b>Chapitre X</b> — <i>Isabelle Devésa</i>	105
Les facteurs de risque de cancer	
• <b>Chapitre XI</b> — <i>Thierry Thomas</i>	111
La cohérence cardiaque, une pratique simple, efficace et universelle pour apprivoiser le stress	
• <b>Qui sommes-nous</b> — <i>Laurence Mialaret</i>	117
• <b>Remerciements</b>	121

## PRÉFACE

Si vous savez tout, si l'aube n'est pour vous que le doux chant du réveil matin, si votre travail n'est que bénédiction quotidienne, et que vos crépuscules ne sont que repos bien mérités, alors ne lisez pas ce livre. Il pourrait vous tomber des mains au mieux, vous ennuyer voire vous agacer. Non, ce livre s'adresse à ceux qui ont déjà courbé l'échine, à ceux qui connaissent l'amertume de la tâche éreintante, à ceux qui savent l'âpreté de l'échec et la gloire des lendemains victorieux, à ceux qui n'ont pas abdicqué devant leurs challenges, à ceux qui furent curieux de découvrir de nouveaux horizons, à ceux qui parlent d'alternative world, à ceux qui rêvent d'un autre monde. Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui savent pouvoir grandir encore, à ces gens-là qui ont accepté d'encadrer, d'accompagner, de conduire



les autres. Il parle aussi à celles et ceux qui ont besoin d'être repêchés, car parfois la déroute est telle qu'on a besoin de la main tendue. Il est destiné à ces hommes et ces femmes qui font vœu d'apprendre et d'une certaine humilité pour se déployer encore.

La prérogative de l'âge est de regarder les choses avec une certaine hauteur, de pouvoir embrasser des dizaines d'années d'un seul regard. Les enfants du pays ont grandi, ils arrivent sur le marché du travail. Ceux d'hier demandaient un emploi, une carrière, un salaire. Ils étaient portés, nous étions portés, par le crédit, l'achat de la maison, l'avoir d'une famille et le besoin de prospérer, par le pétrole et la culture d'entreprise. Ceux d'aujourd'hui parlent d'individualité, de vie personnelle, de respect de leurs valeurs. Ils entendent faire valoir l'écologie, le sans plastique, le choix de leur emploi du temps, l'égalité des hommes fussent-ils plus expérimentés qu'eux. Ils ne consomment pas, ils prennent. Ils sont comme le sable, agrégat sans liant, balayé par le vent, dans le sens du vent, ou tourbillon sans sens, insensé. Il a suffi d'une pandémie pour voir The Great Resignation emporter plus de 15 % des CDI vers d'autres horizons. Et le vent de sable s'imisce partout, ça pique les yeux.

Le management de cette miliare mouvante, déroutée et déroutante ne cesse de chauffer la jeunesse d'hier devenue quadra ou quinquagénaire. Écartelés entre les exigences de production, la nécessité de tenir l'édifice face à la mouvance des jeunes arri-

vants, les cadres, les managers, les directeurs de tous niveaux, les chefs d'équipe, les simples encadrants, tous ceux qui ont une moindre responsabilité sont happés progressivement par l'épuisement.

Je les vois depuis plus de vingt ans, grossir les agendas de consultation, remplir les lits d'hospitalisation. J'écris leur nom toujours plus nombreux sur les arrêts maladie, comme on grave la liste des portés disparus. Du côté de la santé comme du côté de l'entreprise, on compte chaque année ceux qui ne retrouveront pas leur emploi, on fait des statistiques comme pour se convaincre que cette évolution n'est pas réelle. Et pourtant. Tous les blessés du travail se réfugient vers les blouses blanches, on a même songé les guérir. Des soins se sont développés, efficaces, avec la volonté de ne pas psychiatriser les souffrances liées au travail, de ne pas prescrire trop de médicaments. On a vu apparaître les alternatives non médicamenteuses qui flirtent avec le bien-être. Il a fallu évaluer leur efficacité et leurs limites, puis créer de savants mélanges entre une médecine conventionnelle, le bon sens et les pouvoirs insoupçonnés du corps et du cerveau. Sans vouloir spoiler, sachez que ce livre en parle. Une médecine bio s'est immiscée ici pour guérir ce que l'activité professionnelle pouvait abîmer. Puis on a vu arriver des soins pour les soignants eux-mêmes, triste aveu que celui de notre impuissance à résister au débordement du burnout. Car la santé est elle-même en grande souffrance depuis qu'elle est gérée comme une entre-

prise, ce n'est un secret pour personne. Au point qu'il est devenu matériellement impossible au corps de santé d'assumer l'afflux massif des épuisés du travail. Il faudrait 3 ans de consultations psychiatriques à l'ensemble des psychiatres libéraux de tout le pays pour soigner tous ces actifs, 3 ans pendant lesquels de nouveaux patients viendront encore et toujours gripper le système. Sisyphe. Le travail collectif que vous vous apprêtez à lire parle de ce contexte professionnel, il se place dans cette encoignure entre ceux qui ne veulent pas et ceux qui ne peuvent plus. Il traite finalement de cette délicate question : est-il possible de travailler en bon entendement ? Bon entendement entre les générations, bon entendement avec nos besoins et nos possibilités, bon entendement avec le respect de soi. Avouez qu'il fallait oser.

Vous êtes lecteur avisé pour être arrivé jusque-là. Aussi, vous percevez bien dans quel champ s'inscrit la solution. Car possibilité d'adaptation il y a. Votre sagacité s'est assurément posé cette double question : comment retenir les jeunes talents que nous recrutons, comment ne pas user précocement nos séniors expérimentés ? En filigrane s'inscrit une autre double question qui lui fait écho : comment accompagner l'équipe dont j'ai la charge, comment supporter moi-même cette responsabilité (du lat. *re spondere* promettre en retour et lat. *res pondere* [de *res*, *rei*, la chose et *pondus*, *ponderis* : le poids], capacité du poids de la chose) ? Il n'est pas utile de faire davantage de mystères. Lorsque le risque se dessine et avant que le curatif ne s'impose,

il s'agit de prévenir. Prévention est le maître mot de notre action devant ces questions obsédantes, c'est le titre de ce livre.

Le texte qui s'offre à vous maintenant parle judicieusement de prévention, celle de la santé au travail. Il est le fruit d'un collectif mené par Laurence Mialaret. Je vous souhaite de la rencontrer un jour. CEO des Centres de Gestion du Stress, elle insuffle amabilité, confiance, engagement et détermination à ce réseau d'aidants tous autant aimables, engagés et compétents qu'elle. J'ai eu la chance de participer à quelques-unes de leurs formations continues, et je reste admiratif de leur déploiement. J'aurais voulu être à l'origine d'une telle initiative, le temps m'a manqué. Plus modestement, aurais-je eu la compétence? Laurence Mialaret possède l'art du juste équilibre, le sens de l'harmonie, l'expérience de la bonne mesure, qualités indispensables pour aborder les souffrances de l'excès et mettre en travail ce réseau tout à fait étonnant. Les intervenants de ce réseau ont une touche particulière : venez leur apprendre quelque chose, vous en ressortirez enrichi. Il y a des gens comme ça. Le livre que vous tenez entre vos mains est le résultat de leurs qualités.

Il se lit facilement, sans orgueil, sans supériorité, sans vous écraser. Il ne vous tartine pas de savoir, juste il vous prend par la main et décrit des faits, des actions, des expériences comme celle de la Caisse d'Épargne des Hauts de France, véritable mise en œuvre. Il vous donne des repères si vous en manquez, des idées, il vous

ouvre l'esprit. N'hésitez pas à le parcourir dans tous les sens, prenez les parties dans l'ordre qui vous convient, ce livre est fait pour le lecteur, il est fait pour lire, s'arrêter de lire et prendre le temps de penser. Prenez-le, posez-le, relisez-le et songez-le. Ou bien dévorez-le d'une traite, il en restera forcément quelque chose. C'est un ouvrage qui parle de vous, de ce que vous rencontrez au quotidien, car il est écrit par des personnes du terrain. Il ne peut vous laisser indifférent. Méfiez-vous au contraire, il pourrait vous sortir de la torpeur et bien vous mettre en mouvement. Je pensais avoir lu beaucoup de choses, ces pages m'en ont apporté d'autres. Qu'il en soit de même pour vous, je vous le souhaite.

Dr **Éric SERMET**, MD, PhD





**UN LIVRE BLANC  
CONSACRÉ À LA PRÉVENTION  
SANTÉ EN ENTREPRISE !?**

par **Laurence MIALARET**

Présidente

Réseau National des Centres de Gestion du Stress



**D**evenue incontournable, l'exigence de la Prévention Santé dans l'entreprise s'installe durablement.

La Prévention Santé au travail est *« l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail »*. Il s'agit d'une obligation réglementaire dont les principes généraux sont inscrits dans le Code du travail.

Elle motive les salariés, améliore l'environnement général et, finalement, renforce les performances de l'entreprise.

De nombreuses entreprises tentent aujourd'hui d'intégrer et de développer une véritable culture de prévention santé tout en reconnaissant que le challenge est complexe.

### **Sans la santé, pas de performance !**

97 % des chefs d'entreprise\* déclarent que la santé de leurs salariés contribue au résultat de leur entreprise. Conscient de ce double enjeu, humain et financier, de nombreux groupes, collectivités, institutions... souhaitent développer une véritable culture de Prévention Santé en s'appuyant sur des principes, outils et bonnes pratiques.

Préserver la santé de ses collaborateurs et améliorer leurs condi-

tions de travail contribue en effet aux performances de l'entreprise et, plus largement, de la société. Sans cette prise en considération, les conséquences (absentéisme, turnover, défaut de production, etc.) viennent accroître le manque à gagner de l'entreprise.

Les conclusions de l'enquête Executive Horizons\* sont claires : pour 64 % des participants, l'importance de la santé et du bien-être au travail mérite une note de 10/10. Une réponse sans surprise, avec des participants qui citent parmi les bénéfices tangibles du bien-être au travail une motivation, une performance et une satisfaction accrues, ainsi qu'un niveau de stress plus bas. De la même façon, l'étude montre que les employés qui ont le sentiment de contrôler leur vie, ont tendance à être moins stressés et donc à être plus productifs. Il est également démontré que les entreprises ayant un programme de santé performant sont plus à même de surpasser leurs concurrents, notamment sur le plan économique.

### **L'absentéisme, l'indicateur phare**

Le coût caché moyen de l'absentéisme s'établirait chaque année à 4059 euros par salarié. En multipliant ce chiffre par 26,6 millions, soit la population active française, on obtient donc une facture de 107,9 milliards par an.

Pourquoi un coût «caché»? «*Car celui-ci n'est jamais comptabilisé, ni dans les comptes de résultat ni dans les budgets*», regrettent les auteurs qui rappellent que ces milliards «*manquent aux entre-*

*prises, à l'État et, en bout de course, à la croissance française».*

D'après le 12<sup>e</sup> baromètre de l'absentéisme au travail et de l'engagement réalisé par la société Ayming, le taux d'absentéisme moyen était de 5,11 % en 2019 en France, contre 5,10 % l'année précédente. En moyenne, un salarié est absent 18,7 jours par an.

## **Prévention Santé : de véritables leviers pour une transformation en profondeur**

*Diagnostiquer, accompagner, éduquer... Ou comment organiser les moyens dédiés à la prévention santé pour en faire des leviers de transformation de l'entreprise? ...*

La santé est un sujet qui s'apprend, l'éducation donne de très bons résultats et les entrepreneurs comme les salariés en redemandent ! Gagner en autonomie c'est le gage d'une santé préservée, tant dans la vie professionnelle que dans la vie familiale.

Le message à délivrer est celui de l'apprentissage, dispensé par des experts, accessible et facile à mettre en œuvre au quotidien.

Un grand nombre de signaux ou d'indicateurs permettent de mesurer l'impact d'une prise en compte efficace de la prévention santé :

- L'absentéisme, une des premières alertes à prendre en compte
- L'engagement démesuré au quotidien pour pallier aux carences de l'organisation
- Le manque d'enthousiasme et les conflits interpersonnels récurrents
- Un turn-over important, signe d'un sentiment d'appartenance dégradé

- La perte progressive des capacités à innover et à être force de proposition
- Le défaut de solidarité et l'insuffisance de cohésion d'équipe
- La tension du dialogue social avec les Instances Représentatives du Personnel

**Santé et performance, une relation fusionnelle !**



# **UN NOUVEAU PARADIGME POUR LA PRÉVENTION SANTÉ EN ENTREPRISE**

par le Docteur **Muriel CARLES**

Co-Directrice du CGS Toulouse Métropole — Agen

Membre du Comité Scientifique du Réseau des CGS

**A** fin d'assurer d'une optimisation de la performance de ses équipes, comme on impose des sessions de maintenance pour les chaînes de production, il est intéressant de s'interroger sur les leviers pertinents et disponibles à mettre en place. Les différents travaux, qu'ils soient issus de la sociologie du travail ou d'études en métapsychologie du travail, montrent que mobiliser des outils qui renforcent les ressources individuelles et collectives permet, en préservant la bonne santé des salariés et des collaborateurs, de maintenir la bonne santé de l'entreprise.

Or trop rares encore sont les démarches réellement congruentes et efficaces en matière de Prévention Santé en entreprise. On peut toujours s'interroger sur le pourquoi des freins présents dans son entreprise, en la matière. Il semble néanmoins plus opérationnel de s'approprier une posture autre. Travailler au bon fonctionnement de son entreprise c'est d'abord rester vigilant à l'égard de ceux qui s'emploient à la faire prospérer, rester attentif aux démarches régulant efficacité et équilibre individuel c'est-à-dire être ajusté à la santé des personnes. Ici, nous nous appuyons sur la caractérisation de la Santé par l'OMS, où la Santé est « *un état de complet bien-être physique, mental et social* ». Toujours selon l'OMS, seuls 20 % des marqueurs de santé sont médicaux.

80 % des marqueurs de cette santé globale relèvent du grand champ du social. La performance de l'entreprise passe donc par la prévention de la santé des personnes.

Mais au juste qu'est-ce que la Prévention Santé en entreprise ?

Aujourd'hui, la Prévention Santé en entreprise se limite à être un ensemble de dispositions obligatoires et réglementaires à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail. Les chiffres parlent d'eux-mêmes, nous ne sommes plus dans une phase d'interrogation. La conjoncture entrepreneuriale actuelle fait plus que nous inviter à reconsidérer ce vaste champ qu'est la santé et la sécurité des travailleurs. Sans ajouter un axe d'intervention supplémentaire à la lutte contre les risques psychosociaux largement représentés par le stress au travail, il sera bien plus approprié d'envisager une posture transversale mettant en place de Bonnes Pratiques. Cette démarche dite « *Gagnant – Gagnant* » maintient la performance de l'entreprise en passant par une attention vigilante et opérationnelle de la santé physique et psychique, mais aussi des aspirations humaines des personnes salariées.

Sans se substituer à la responsabilité de l'individu, proposer un soutien réel, effectif et adapté est la clé de la réussite pour optimiser la performance de ses équipes.

Que ce soit pour l'Agence Européenne de Sécurité et de Santé au



Travail, pour l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ou pour les différents groupes d'études mandatés, la dimension la plus importante, car la plus efficace, en termes de prévention santé, reste l'information et la responsabilisation de chaque salarié par rapport à sa santé et son bien-être. Ainsi tous insistent sur la notion d'imbrication et d'interdépendance des items prenant en compte la Santé au Travail. Éclairés par cette notion de complexité, les modèles de prise en charge du stress professionnel se déclinent à la fois dans les domaines bien connus de la prévention, mais également — et c'est là la singularité proposée par le Réseau des CGS au travers de ce Livre Blanc — dans la mise en œuvre d'un accompagnement où l'axe central est l'autonomie de l'individu en tant que personne.

Conduire son entreprise à la pleine santé requiert des compétences mixtes tant managériales qu'exécutives, organisationnelles et prospectives auxquelles s'adjoint, sans substitution, l'accompagnement des personnes dans une prise en charge autonome de leur santé.

Que l'on parle de la mise en place de Prévention Santé ou de Maintien en Bonne Santé, le retentissement sur l'entreprise est aujourd'hui incontestable. Considérer la Prévention Santé comme un outil indispensable à la bonne marche de son entreprise devrait relever du changement de paradigme. Continuer, face au taux toujours croissant d'absentéisme, au nombre colossal de burn-out et à la vague incontrôlée de turnover, à penser simplement

«diagnostic, accompagnement, éducation» c'est ignorer la force des leviers existants pour une transformation en profondeur, des modifications proactives, un changement pérenne. Envisager, dans le champ qu'est la prévention des risques psychosociaux, un dispositif autant spécifique que singulier, c'est considérer que son entreprise relève du Sur-mesure et non plus du Prêt-à-porter.

Ainsi la Prévention Santé en entreprise abordée comme un accompagnement des salariés et des collaborateurs, qui n'est ni un guide de savoir-faire, ni un faire-à la place, ouvre de nouveaux champs des possibles au service de la performance de l'entreprise.



**OUTILS À DESTINATION  
DES MANAGERS/DIRIGEANTS**

**« MANAGER EXEMPLAIRE :  
METTEZ-VOUS AU CENTRE DE  
TOUTES VOS ATTENTIONS ! »**

par **Céline MESTRE**  
Directrice du CGS Paris Ouest

**V**ous êtes au travail, mais vous avez la tête ailleurs : vous pensez à ce rendez-vous chez le dentiste que vous auriez dû prendre depuis longtemps, ou encore à l'anniversaire de votre petit dernier qui reste à organiser. Vous êtes à la maison, mais vous avez la tête ailleurs : vous pensez à cette réunion demain pour laquelle l'enjeu est de taille, ou encore à cette remarque d'un de vos collègues aujourd'hui, que vous ne comprenez toujours pas. Vous êtes au sport, votre corps est en mouvement, mais votre esprit est ailleurs. C'est votre « *charge mentale* » qui est aux manettes. Vous en faites déjà beaucoup, mais surtout : vous êtes en permanence en train de penser à ce que vous avez à faire.

Car en tant que manager ou dirigeant, vous avez de multiples défis à relever. En termes de quantité de travail, mais aussi en termes de multiplicité des rôles. Votre posture professionnelle se confond en effet avec votre posture personnelle, votre posture familiale et votre posture sociale. Pas simple de maintenir l'équilibre. Bien sûr, pour éviter la surchauffe, vous savez qu'il est utile de faire des pauses tout au long de la journée, de préserver votre sommeil, de surveiller votre alimentation, de ne pas surcharger votre to do list, de déléguer autant que possible... Mais je suis convaincue que ce dont vous avez vraiment envie et besoin pour faire la paix avec votre charge mentale, c'est de **R-E-C-O-N-N-**

**A-I-S-S-A-N-C-E.** Et comme disait ma grand-mère : « *la meilleure reconnaissance, c'est la reconnaissance par soi-même* ».

Vous êtes un manager ou un dirigeant exemplaire : vous savez que le manque de reconnaissance peut faire des ravages sur la santé mentale, alors vous veillez en permanence à envoyer du feed-back positif à vos collaborateurs. Mais est-ce que vous vous en envoyez à vous-même ?

**Je vous propose un challenge.  
Je l'ai appelé le « thank you me ».**

Au moment le plus opportun pour vous, peut-être en fin de journée, peut-être sur le trajet du retour chez vous, peut-être au moment de cuisiner le repas du soir, peut-être au moment du coucher :

pensez à une chose pour laquelle vous pouvez vous dire merci à vous-même aujourd'hui. Ne la notez pas seulement mentalement : écrivez-la, ou dessinez-la. Mettez ainsi en lumière, jour après jour, vos propres compétences professionnelles et qualités personnelles.

Car si vous pensez à vous remercier vous-même, pour ce que vous faites et pour ce que vous êtes, vous commencez à considérer que tout ce que vous anticipez, planifiez, organisez, réalisez, n'est pas juste « *normal* » : c'est une performance ! Et vous éprouvez des émotions positives comme la joie, l'enthousiasme, l'amour, le bonheur, l'optimisme... qui rétablissent l'équilibre !



**CAISSE D'ÉPARGNE  
DES HAUTS DE FRANCE**

**UN ACCOMPAGNEMENT  
AU LONG COURS**

par **Florence BONTE** et **France ROUSSEL**  
Co-Directrices du CGS Lille Métropole — Dunkerque



## **A** l'origine :

*La Caisse d'Épargne des Hauts de France (CE HDF) en situation de crise sanitaire (Covid-19) a fait appel à notre centre de gestion du stress de Lille Métropole — Dunkerque.*

## **La demande :**

Le département des ressources humaines de la CE HDF souhaite proposer des accompagnements en distanciel à ses collaborateurs. L'objectif principal est d'apprendre à prévenir et/ou réguler les situations de stress.

**Avril 2020**, nous vivons une situation inédite : c'est le premier confinement. Du jour au lendemain les salariés ont pour obligation de travailler depuis chez eux. Pour la plupart, c'est la grande inconnue. Pour les personnes en agence, les effectifs sont réduits, une permanence est assurée et un roulement mis en place.

Notre action est venue renforcer un panel d'offres déjà existant proposé par le service *QVT* de la *CEHDF*. Les outils que nous avons utilisés étaient nouveaux pour eux.

Nous avons pris le parti de faire vivre des pratiques de sophrologie simples adaptées aux besoins exprimés. À l'issue de chaque séance, l'enregistrement audio était fourni afin que les personnes

s'approprient l'outil et reproduisent la séance chez elles.

**Nos atouts :**

– Nous sommes une équipe en réseau tournée vers l'entreprise, au fait des attentes des collaborateurs.

– Notre capacité à utiliser l'outil digital choisi par la Caisse d'Épargne à savoir Teams.

– Une logistique opérationnelle (page dédiée sur notre site, prise de rendez-vous, tableau de synthèse...) prise en charge par notre équipe.

– Un cadre de confidentialité respecté.

– Des capacités d'écoute et d'empathie.

**Le suivi et la poursuite du dispositif :**

Un accompagnement dans la durée. En permettant aux collaborateurs de poursuivre au-delà de ce qui était initialement prévu, certains ont bénéficié de huit séances individuelles à ce jour (février 2022).

Nous avons inséré une nouveauté au printemps 2021 avec la mise en place d'ateliers de groupes toujours à distance. L'occasion pour les salariés de se retrouver ou de se rencontrer pour la première fois ; également de faire ensemble et de découvrir des pratiques innovantes en expérimentant un temps de pause méridienne partagé.

Nous avons collecté et remonté de manière anonyme des témoignages indiquant la satisfaction des participants. Ceux-ci ont permis

de pérenniser l'action, la recommandation et le bouche-à-oreille ont convaincu ceux qui hésitaient à franchir le pas.

Soucieuses de développer les compétences des collaborateurs, nous avons proposé de nouvelles techniques acquises lors des formations proposées dans notre réseau telles que la *cohérence cardiaque*, le *Do-In* et l'éclairage des *neurosciences*.

### **Les bénéfiques pour la Caisse d'Épargne et ses salariés :**

Un équilibre personnel retrouvé grâce aux techniques expérimentées et éprouvées. Au fil des entraînements les potentiels sont renforcés et les personnes gagnent en autonomie. Elles peuvent mettre en œuvre leurs capacités d'adaptation face aux situations déstabilisantes.

Pour le management et les collaborateurs, cette action fait sens et a permis d'ancrer dans les équipes la notion chère à notre Réseau : la puissance de l'équilibre®

### **Les chiffres :**

440 personnes ont participé aux séances individuelles ou collectives. L'effectif total de la CE HDF est de 3000 collaborateurs.

370 heures de séances dispensées.

### **Verbatim des séances collectives - extraits :**

*« C'était une première pour moi, parfait pour repartir pour une semaine intensive »*

*« Merci pour ce moment de détente, de recentrage sur soi »*

*« Cela a réchauffé le corps et détendu l'esprit. Merci »*  
*« Très bon moment pour démarrer sereinement la semaine »*  
*« Top cette séance, beaucoup d'énergie »*  
*« Merci pour ce moment de détente et de mise en énergie »*  
*« Merci pour cette découverte Do-In qui donne envie de poursuivre »*  
*« Séance très agréable et lâcher-prise assuré »*  
*« Merci beaucoup. Ça fait du bien de prendre soin de soi et de lâcher-prise. »*  
*« Cela fait énormément de bien. Merci pour cette séance : c'est une belle philosophie que je continue de découvrir avec plaisir »*  
*« Relaxations dynamiques plus difficiles, prises de conscience des tensions. La cohérence cardiaque m'a permis de me relâcher »*  
*« Détente des épaules bien appréciable. Merci infiniment »*  
*« C'est une bonne façon de relâcher les tensions »*

## **Le témoignage du DRH**

### **1. Quelles étaient vos attentes par rapport à l'action ?**

L'ambition de la Caisse d'Épargne Hauts de France (CEHDF) est d'être la Banque préférée des familles et des entreprises au nord de Paris, notamment en agissant en entreprise attractive et efficace. Au plan Ressources Humaines, cela se traduit par la valorisation de notre image employeur tant en interne (auprès de nos collaborateurs et de nos managers) qu'en externe (auprès des candidats et des clients).

Notre politique «Qualité de Vie au Travail» (QVT) doit ainsi nous permettre de montrer notre capacité à être «*innovants*» et «*entreprise de référence*» en matière d'actions visant à «*favoriser le bien-être au travail*».

Notre plan d'actions QVT s'organise ainsi autour de 3 piliers, notamment sous forme de conférences et de programmes.

1. La santé
2. La sphère professionnelle
3. La conciliation vie professionnelle/vie personnelle & la parentalité

L'action menée en partenariat avec le Centre de Gestion du Stress Lille Métropole — Dunkerque s'inscrit dans le volet santé de notre plan d'actions, et vise à proposer à l'ensemble de nos collaborateurs un accompagnement pour «*apprendre à réguler son stress avec la sophrologie*».

## **2 — Comment/à quoi avez-vous mesuré que les objectifs avaient été atteints ?**

Dès les premiers échanges avec le Centre de Gestion du Stress Lille Métropole — Dunkerque, nous avons convenu d'une approche très pratico-pratique, accessible à l'ensemble de nos 3000 collaborateurs, du siège comme de notre réseau d'agences.

L'action a consisté à proposer à nos collaborateurs, en distanciel

- Un webinar d'une heure pour présenter le dispositif, expliquer les apports de la sophrologie, et commencer à «*expérimenter*» certaines pratiques comme la relaxation dynamique ou la cohérence cardiaque ;

- Des ateliers collectifs, en petits groupes de 8 participants maximum, pour pratiquer la relaxation dynamique (relâcher les diverses tensions, faire un sas de décompression entre 2 rendez-vous, se recentrer sur l’instant présent en s’aidant des sensations), la sieste flash ou le Do In et/ou la routine énergétique pour remobiliser son énergie à l’aide d’automassages ;

- Plusieurs campagnes de 2 séances individuelles, prises en charge par l’entreprise pour ancrer et personnaliser la pratique.

Pour nous, l’objectif est pleinement atteint, qu’il s’agisse de la qualité et de la pertinence des propositions et interventions du Centre de Gestion du Stress Lille Métropole — Dunkerque, de la mobilisation de nos collaborateurs pour participer aux différentes actions proposées, ou encore de leurs retours très positifs concernant cette action.

La meilleure illustration en est le témoignage apporté par un de nos collaborateurs, manager d’une région commerciale et qui a connu une période d’absence pour raisons médicales. Au cours d’une courte vidéo, celui-ci a en effet pu partager avec les autres collaborateurs son expérience réussie en sophrologie, soulignant l’impact positif des séances et recommandant auprès de tous les bienfaits de cette solution.

### **3 — Quelle est la place de cette action dans votre politique de prévention santé ?**

L’action menée en partenariat avec le Centre de Gestion du

Stress Lille Métropole — Dunkerque s'inscrit dans le cadre du volet santé de notre plan d'actions QVT, qui comporte également des actions et programmes sur le thème du sommeil, de la nutrition, des addictions (arrêt du tabac via l'hypnose) ou encore du sport santé dans le cadre du partenariat JO Paris 2024 du Groupe BPCE.

La réussite de ce programme qui vise à réguler son stress avec la sophrologie nous amène aujourd'hui à envisager d'autres dispositifs visant à «*favoriser le bien-être au travail*», notamment par le recours à la méditation en pleine conscience.

#### **4 — Par rapport au moment où nous avons commencé et maintenant, vos attentes sont-elles différentes ?**

Notre objectif reste le même, à savoir proposer à nos collaborateurs des actions visant à «*favoriser le bien-être au travail*». En revanche, bien évidemment, nos échanges réguliers avec le Centre de Gestion du Stress Lille Métropole - Dunkerque nous permettent d'adapter le contenu et le format des actions proposées en fonction des besoins exprimés.

Nous travaillons ainsi actuellement à de nouveaux ateliers sur la gestion des émotions ou le travail à distance par exemple, que nous souhaitons proposer à nos collaborateurs à l'occasion de la prochaine «*Semaine pour la Qualité de Vie au Travail*».

# **LE STRESS, ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION**

par **Célia MORES**

Dr en Neurosciences

Membre du Comité Scientifique du Réseau des CGS



## Qu'est-ce que le stress ?

### Définition du stress

Le terme «*stress*» aurait été créé au 20<sup>e</sup> siècle. Ce terme issu du latin «*stringere*» signifierait «*serrer*», «*êtreindre*». Il y aurait donc une idée de resserrement, d'étouffement que l'on pourrait traduire en ces termes «*étouffer par le poids des événements*».... Dans le langage courant, le stress fait référence aux difficultés de la vie rencontrées ainsi qu'au mal être psychologique et aux troubles physiques que celles-ci engendrent.

Si je vous posais la question de qu'est-ce que le stress pour vous ? Vous me donneriez les définitions suivantes : être sur les nerfs, être déprimé, angoissé, se sentir impuissant... Bref des définitions qui rappellent plus celle de l'anxiété que celle du stress lui-même.

Selon l'OMS (2017), le stress «*Apparait chez une personne dont les ressources et les stratégies de gestions personnelles sont dépassées par les exigences qui lui sont posées*». Ce qui correspond aux réponses de l'organisme face aux agressions physiologiques, psychologiques et aux émotions qui nécessitent une adaptation. Ainsi le stress apparaîtrait quand la demande du milieu devient trop forte. En effet, dans cette situation, il est absolument nécessaire de mettre en œuvre des moyens physiologiques et psycho-

logiques parfois inhabituels pour gérer la situation.

En revanche, l'anxiété (OMS, 2017) correspond à un «*Sentiment d'un danger imminent indéterminé s'accompagnant d'un état de malaise, d'agitation, de désarroi voire d'anéantissement*». Ce qui correspond à un état subjectif de détresse, un sentiment pénible d'attente, d'appréhension du danger imminent, mais non palpable, généralement disproportionné, qui survient en dehors de toute menace réelle, c'est-à-dire de toute menace objective.

Entre les chercheurs travaillant sur le stress et ceux travaillant sur l'anxiété, la bataille est rude pour donner les définitions et différences entre stress et anxiété. Mais finalement cela a relativement «*peu*» d'importance, à titre individuel, quand on est soumis à un stress on est anxieux et vice-versa. Peu importent les définitions réelles, seuls comptent le ressenti et l'état physique et psychologique dans lequel cela nous met. Ce qu'il y a d'important à retenir c'est que c'est la souffrance liée au stress qui se manifesterait par de l'anxiété.

Ce stress même si on est soumis à une situation particulièrement stressante n'apparaît pas à chaque fois, il apparaîtrait seulement si nous n'arrivons pas (pour diverses raisons) à nous adapter, c'est-à-dire à faire face à la situation...

Ainsi le stress «*pathologique*» serait dû à un trouble de l'adaptation et non au stress lui-même. C'est la manière dont notre cerveau va traiter/interpréter les informations qui va engendrer un trouble de l'adaptation, ce qui aura des conséquences non négligeables au niveau émotionnel, cognitif et neurobiologique.

## **Les facteurs déclencheurs**

Il existe différentes situations qui vont déclencher un état de stress, c'est-à-dire un trouble de l'adaptation.

Parmi ces situations il y a la peur de ne pas pouvoir se nourrir ou la peur d'être confronté à des scandales sanitaires. Sur ce dernier point, il n'y a qu'à regarder les dernières actualités avec les différents rappels de denrées dus à la contamination à la bactérie E.Coli et/ou aux salmonelles...

Il y a aussi, de par notre mode de vie effréné, le stress lié au travail. Le fait de vouloir être productif, de vouloir répondre aux attentes des supérieurs, d'avoir une charge de travail bien trop importante (même s'il y a une différence significative entre stress et surcharge mentale); sans oublier les risques psychosociaux comme le harcèlement notamment le harcèlement moral, la violence verbale...

Mais aussi une cause dont on parle moins qui est l'éloignement géographique : prise des transports en commun ou d'une voiture particulière (temps de trajet, transports bondés, circulation...). Il ne faut pas omettre, non plus, les risques biologiques encourus dans certains types de travail (chercheur manipulant des produits toxiques, ouvriers intervenants sur des chantiers de désamiantage...), les problèmes de sécurité.

Nos vies personnelles sont aussi des facteurs déclencheurs de stress, cela se voit dans les cas de divorce, de décès, de vie de famille notamment avec la gestion des enfants...

Pour finir, et cela depuis 2020, il y a le COVID.

### **Comment se manifeste le stress ?**

Il s'agit ici de dresser une liste (non exhaustive) des manifestations émotionnelles, physiologiques et psychologiques que le stress engendre. Cela afin de pouvoir les repérer et donc de pouvoir les gérer « *au plus vite* » avant que cela n'empire.

Il est en effet très difficile de reconnaître soi-même que nous sommes en état de stress, d'ailleurs la plupart des consultations se font rarement pour cela, mais pour des causes diverses. Or ces causes diverses sont justement le reflet de la souffrance d'un stress, une sorte de signal d'alarme que nous envoie notre corps pour que nous puissions en prendre conscience.

***Les manifestations émotionnelles*** : ce sont des manifestations décrites par les individus pour « *illustrer* » leur stress lors des consultations avec des professionnels de santé. Généralement les individus se plaignent de réactions disproportionnées face à un événement « *peu important* ».

***Les manifestations électro-physiologiques*** : ces manifestations se traduisent par une augmentation de fréquence cardiaque c'est-à-dire par des palpitations... Mais aussi par une augmentation de la fréquence respiratoire.

***Les manifestations physiologiques*** : ces manifestations se traduisent par une fatigue générale, des difficultés d'endormissement, des réveils nocturnes, des douleurs éparses, des tensions musculaires, des tremblements, des nausées, des ballonnements, des gastralgies, des palpitations cardiaques (en lien avec les ré-

ponses électrophysiologiques), une augmentation de la transpiration, des vertiges, des douleurs dans la poitrine, des difficultés à respirer, la sensation de boule à la gorge, des dyspnées, des fringales, des diarrhées.....

***Les manifestations psychologiques*** : dans ce cas les individus se décrivent comme étant nerveux, tendus, agités, bloqués dans un cercle vicieux, irritables, hyper-réactifs aux bruits (n'en supportant aucun). Ils se disent incapables de prendre du repos et se plaignent de problèmes cognitifs comme des difficultés à se concentrer sur une tâche, des pertes mnésiques (réelles ou ressenties). Les troubles cognitifs et leurs répercussions étant très importants ils seront traités dans la partie conséquences du stress sur la cognition humaine.

***La régulation physiologique du stress*** : en situation « normale » la réaction physiologique au stress se met en place afin de maintenir l'homéostasie de l'organisme, c'est-à-dire afin d'en maintenir l'équilibre. Le but étant que l'organisme puisse s'adapter et « gérer » la situation. Cela se complexifie, lorsqu'il en est incapable ; ce qui, dans ce cas provoque, les manifestations cliniques énoncées ci-dessus. Selon Selye (1946), la réponse au stress se diviserait en trois phases distinctes :

**Phase 1** : cette phase correspond à la phase d'alarme, c'est-à-dire de « choc »

**Phase 2** : cette phase correspond à la phase de résistance

**Phase 3** : cette phase correspond à la phase d'épuisement

**La phase d'alarme** active la « voie nerveuse » de réponse au

stress. Durant cette phase d'alerte, il va y avoir libération des catécholamines; c'est-à-dire libération de noradrénaline et d'adrénaline. L'action de ses catécholamines va se faire grâce à aux médullosurrénales situées au niveau des glandes surrénales; c'est ce qu'on nomme le système médullo-surrénalien.

**La phase de résistance**, de défense de l'organisme va-t-elle activer la voie endocrinienne; ce qui va avoir pour conséquence la libération de cortisol (hormone du stress bien connue) au niveau des corticosurrénales situées dans les glandes surrénales.

**En situation de stress répété**, les systèmes médullo-surrénalien et cortico-surrénalien vont être trop sollicités; l'homéostasie de l'organisme ne pourra plus être rétablie. Il ne pourra plus y avoir d'adaptation possible; ce qui aura pour conséquences d'engendrer « *du stress* » et les manifestations qui en découlent.

## **Les conséquences d'un stress chronique sur l'organisme**

Un stress chronique va, comme nous venons de le voir, « *trop* » solliciter l'axe cortico-surrénalien, ce qui va provoquer une hypersécrétion prolongée de cortisol, ce qui sera nocif pour l'organisme. Cette hypersécrétion va engendrer des modifications neuronales au niveau cérébral qui seront à l'origine de certaines des manifestations décrites précédemment comme une réactivité émotionnelle disproportionnée, des pertes de mémoire, des fringales, un sommeil perturbé, des céphalées, un affaiblissement des réponses immunitaires et même des états dépressifs.

## **Conséquences du stress sur la cognition humaine**

La cognition regroupe toutes les étapes de traitement de l'information effectuées par notre cerveau. L'hypersécrétion prolongée de cortisol va avoir des répercussions pour chacune d'entre elles, ce qui aura des conséquences non négligeables sur l'efficacité et le «*rendement*» des individus.

Ainsi, cette hypersécrétion va engendrer :

- Des difficultés attentionnelles se traduisant par des difficultés de concentration, une augmentation des temps de réaction pour répondre aux sollicitations ou pour effectuer une tâche, une incapacité à faire abstraction des distracteurs, d'où une augmentation de la distractibilité, ce qui va concrètement se traduire par l'incapacité à poursuivre une tâche dans le temps.

- Des difficultés mnésiques se traduisant par des pertes de mémoire, une incapacité à retenir de nouvelles informations à court et/ou long terme.

- Des difficultés de prises de décision. Les décisions prises le seront de façon aléatoire au lieu d'avoir été prises après analyse de la situation. De plus, les pensées vont donc devenir confuses, floues voire même irrationnelles...

- Des difficultés d'organisation, de planification, ce qui va se traduire par une incapacité à pouvoir planifier le futur proche, mais aussi cela va, dans certains cas, conduire à une incapacité à se prendre en charge.

- Des difficultés dans les relations interpersonnelles ce qui

va se traduire par le fait de se décharger sur les autres des tâches désagréables qui devraient être réalisées par nous-mêmes, ce qui correspond au fait de reporter sur autrui ce qui dépend normalement de nos responsabilités.

## **Conséquence du stress sur les entreprises**

En dehors de la «*détresse*» humaine, le stress, va avoir de lourdes conséquences pour l'entreprise. En effet, pour celle-ci un individu stressé va, de par son absentéisme ou par sa baisse de rendement, engendrer des pertes pour l'entreprise notamment au niveau financier...

Il est donc indispensable pour toute entreprise de veiller à la santé de ses salariés. Rien de mieux que faire de la prévention.

### ***Références bibliographiques***

- *Graziani, P., Hautekèete, M., Rusinek, S., Servant, D. (2001) : Stress, anxiété et trouble de l'adaptation. Collection médecine et psychothérapie. Ed. Acanthe/Masson.*
- *Légeron, P. (2008) : Le stress professionnel. L'information psychiatrique, 84 (9), 809-820.*
- *Rouillon F. (2008) : Vulnérabilité & Troubles de l'adaptation. Ed. Elsevier Masson.*
- *Selye, H. (1946) : The general adaptation syndrom and the disease of adaptation. J. Clin. Endocrinol. Metab.*





# **SURCHARGE MENTALE, REPÈRES**

par **Célia MORES**

Dr en Neurosciences

Membre du Comité Scientifique du Réseau des CGS

## Qu'est-ce que la surcharge mentale ? **Définition de la surcharge mentale**

Si la surcharge mentale a commencé à être étudiée dans les années 70, c'est dans les années 80 que son étude prend toute son ampleur.

La surcharge mentale fut longtemps considérée comme « *le mal des femmes* » puisque principalement décrite chez elles, comme le mentionne la sociologue Monique Haicault, en 1984, dans son article « *la gestion ordinaire de la vie à deux* ». Ce lien entre femmes et surcharge mentale était dû au fait que les femmes devaient tout gérer à la fois : travail, tâches ménagères, s'occuper des enfants...

La première définition de la surcharge mentale ne prenait pas en compte le salarié, mais tenait seulement compte de la charge de travail, c'est-à-dire de la quantité objective de travail à réaliser. Ce n'est que plus tard que le salarié est apparu dans l'équation. Ainsi, la surcharge mentale correspondrait au rapport entre les ressources cognitives utilisées par l'individu pour effectuer les

tâches à réaliser et la capacité cognitive maximale de ce même individu. Si l'individu atteint «*sa capacité maximale*» alors soit les performances plafonnent (plus de progression possible) soit elles diminuent. De plus, ce serait l'accumulation des tâches à gérer qui provoquerait une charge cognitive trop importante. Ce qui conduirait le salarié à un épuisement physique et émotionnel. Il faut toutefois noter que la surcharge mentale apparaîtrait principalement pour les «*nouvelles tâches*» à effectuer (ex. : nouveau travail, nouvelles missions), car dans ce cas le salarié n'a pas encore intégré de routines pour y répondre, ce qui lui demande «*beaucoup d'effort*» : grande quantité d'informations à traiter, trouver les ressources nécessaires....

De plus, dans le concept de surcharge mentale, il y a souvent, une composante affective (parfois même plus que cognitive) liée à la perception, au ressenti, à l'émotion. Ainsi, la manière dont l'individu ressent/vit la situation est plus importante que la charge de travail elle-même : reconnaissance, et/ou l'utilité du travail ressenti comme positif ou négatif.

### **Les facteurs déclencheurs**

La surcharge mentale peut avoir plusieurs origines. Même s'il existe des variabilités interindividuelles, certains facteurs sont récurrents chez les individus souffrant de surcharge mentale.

Le manque de motivation et/ou la pénibilité mentale comme dans les métiers demandant ne pas quitter son travail des yeux, ce qui est, par exemple, le cas des contrôleurs aériens (attention

principalement portée à des signaux visuels et/ou sonores), peut être un facteur déclencheur. A contrario, l'autonomie, qui est bénéfique pour la motivation du travailleur, peut devenir délétère. En effet, cela peut provoquer la peur de ne pas être à la hauteur en raison d'une plus forte responsabilisation des salariés.

La difficulté de la tâche à réaliser de même que les exigences contradictoires et moyens dont dispose le salarié pour y parvenir sont des indices de « *charge mentale* ». Ainsi, les contraintes de temps, la sollicitation de la mémoire, les conséquences des erreurs (perte ou réduction de salaire), la qualité d'informations disponibles, la réduction du temps de pause (or c'est au cours de ces pauses que l'on peut faire le point, aplanir les conflits, faire descendre la pression...), le manque de collaborateurs pour effectuer le travail sont des marqueurs dont il faut tenir compte.

Le fait d'être empêché de bien faire son travail ou le fait d'être interrompu de manière constante et intempestive auront des conséquences. Dans le premier cas cela va provoquer une souffrance psychologique (voire un stress), l'individu ne pouvant faire son travail de manière qualitative.

Dans le cas de l'interruption, cela va solliciter plus de ressources cognitives (mémoire et attention) donc augmenter la charge de travail ce qui aura pour conséquence l'apparition d'une fatigue mentale. Le fait de choisir ce qui est le mieux pour l'entreprise et non ce qui est le mieux pour soi, pour sa santé va aussi jouer un rôle.

Le « lieu » de travail va avoir aussi des répercussions.

Selon que l'individu est « *sur site* » (bureau ou open space) ou en « *distanciel* » (ex. : cas du COVID), cela ne va pas avoir les mêmes répercussions. Avec l'avènement du numérique, les demandes de réponses sont instantanées, la connexion est permanente, ce qui brouille les frontières entre la vie au travail et la vie hors travail. Le fait que tout devient urgent, et demande une réponse instantanée engendre une incapacité pour l'individu à établir une priorité des tâches à réaliser.

De manière plus générale, les contraintes actuelles du monde du travail sont un des principaux facteurs déclencheurs. Ainsi, le fait de toujours vouloir en faire plus (en moins de temps), la multiplication de tâches différentes à effectuer, l'augmentation de la pénibilité du travail (réponses immédiates aux demandes, cadence des machines, bruits, chaleur, normes de productions à satisfaire, surveillances constantes par la hiérarchie...), les exigences de plus en plus fortes vis-à-vis des salariés (parfois contradictoires), sans omettre le manque de reconnaissance par la hiérarchie voire les brimades et harcèlements sont des éléments dont il faut tenir compte.

### **Les individus à risque**

Tous les individus sont à risque. Il n'y aurait pas de « *profils type* », même si on retrouve des caractéristiques communes chez les individus qui se plaignent de souffrir de surcharge mentale. Les

individus évoluant dans un milieu défavorable (conditions économiques défavorisées, mères célibataires...) comme ceux ayant des mécanismes de défense (vis-à-vis du stress) trop bas seraient plus à risque que les autres.

Rétrospectivement, il a été répertorié certains traits de personnalités qui se retrouveraient de manière récurrente chez les personnes souffrant de surcharge mentale. Chez ce type de personnes, on retrouve un besoin irrépessible de tout gérer, de tout contrôler (particulièrement dans le milieu «*familial*»), ce qui leur demande beaucoup d'énergie et sous la pression quotidienne cela leur donne le sentiment d'être débordés, ce qui engendre du stress et ses conséquences toxiques sur l'organisme et le psychisme. Ce sont généralement des individus perfectionnistes, maniaques de l'organisation, craignant le jugement d'autrui. Le fait de «tout contrôler» (ou tout du moins d'en avoir l'impression) leur permet, non seulement de diminuer leurs tensions internes, mais aussi de faire face à la situation. Leur côté perfectionniste vient aussi du fait que ces individus pensent que, pour être aimé il faut qu'ils soient parfaits. Ce sont aussi des individus qui ont tendance à se dénigrer même lorsqu'ils réussissent, qui font attention, voire trop attention aux détails et qui ne savent pas «*lâcher prise*».

### **Surcharge mentale et activité cérébrale**

L'activité cérébrale permet de «*mesurer objectivement*» la sur-

charge mentale. Ainsi des modifications de l'activité cérébrale vont avoir lieu et seront visibles en imagerie en cas de surcharge mentale.

Lors d'une activité mentale, comme une tâche de mémoire de travail (ex. : calcul mental), le cortex préfrontal (celui anatomiquement situé au niveau du front) s'active. Plus la tâche demande des ressources attentionnelles, plus celui-ci s'active. En situation de surcharge mentale, donc quand le cerveau est en «*surchauffe*», l'activité du cortex préfrontal diminue ce qui sera corrélé avec des performances plus faibles. De fait, l'individu sera dans l'incapacité de mobiliser les ressources cognitives nécessaires pour effectuer la tâche. De plus, il y aura une réduction de l'excitabilité du Gyrus Frontal Moyen gauche (MFG gauche) qui se traduira comportementalement par une diminution de la capacité à résister à la tentation d'une récompense immédiate, c'est-à-dire par une impulsivité accrue. Cette impulsivité est un «*marqueur objectif*» de fatigue cognitive.

Le cortex cérébral ne sera pas le seul à être impacté, mais le système nerveux autonome (système sympathique et parasympathique) le sera lui aussi. Lors du passage d'une charge mentale faible à une charge mentale élevée, des modifications de l'activité du système nerveux autonome vont avoir lieu. Ainsi le maintien de l'activité du parasympathique sera altéré en cas de charge mentale trop élevée. Il serait toutefois possible de pallier



à ce problème grâce à la cohérence cardiaque. En effet, la cohérence cardiaque permettant de contrôler notre système nerveux autonome, cela rétablirait son «*bon*» fonctionnement et par conséquent cela permettrait une meilleure gestion de la charge mentale.

## **Les conséquences de la surcharge mentale sur l'organisme**

La surcharge mentale va favoriser l'apparition de manifestations physiques voire, dans certains cas, l'apparition d'un vieillissement prématuré.

Ainsi, les individus vont se plaindre de :

- Douleurs ostéo-articulaires et troubles musculo-squelettiques : tensions musculaires, raideur de la nuque et des épaules, lombalgies...

- Troubles cardio-vasculaires : Hyper tension artérielle (HTA), modification de la fréquence cardiaque, modification de la fréquence respiratoire...

- Problèmes digestifs : aigreur d'estomac, reflux gastro-œsophagien (RGO), bouche sèche...

- Fatigue chronique

- Maux de tête

- Troubles du sommeil : insomnies, sommeil non réparateur, latence d'endormissement augmentée, réveils précoces sans parvenir à se rendormir..., et de prise de somnifères.

- Problèmes de poids, qui seront dus au fait de «manger trop gras» et/ou «trop sucré».

## **Les conséquences psychiques de la surcharge mentale**

Sur le plan psychique, la surcharge mentale va avoir des répercussions (répercussions qui auront un impact sur le travail de l'individu) :

- Augmentation des comportements agressifs,
- Sentiment de lassitude et de solitude : « plus rien ne me fait plaisir », « *je me sens seul* »,
- Difficultés à faire face aux événements pouvant aller jusqu'à l'incapacité d'agir,
- Prises de risques dans le travail, mais aussi adoption de comportements addictifs possibles (consommation alcool ou autres substances, boulimie..)
- Stress et ses conséquences : angoisse, fortes réactions émotionnelles, burn-out, dépression...
- Prise de psychotropes : psychostimulants, anxiolytiques, somnifères...
- Apparition de pensées négatives, obsédantes, et envahissantes
- Lâcher-prise impossible conduisant au syndrome d'épuisement professionnel c'est-à-dire au burn-out...

## **Les conséquences cognitives de la surcharge mentale**

La surcharge mentale va avoir des répercussions sur les performances cognitives des individus, c'est-à-dire sur leur capacité à traiter l'information et par conséquent à réaliser « correctement » leur travail.

Ainsi, chez les personnes souffrant de surcharge mentale il va

être observé :

– Une dégradation de leurs performances, due à la pression temporelle, qui s'exprimera par une diminution de l'attention, une diminution de la mémoire de travail (capacité à maintenir une information en mémoire et à traiter l'information).

– Une diminution des ressources cognitives, voire même l'épuisement des ressources, ce qui se traduira par des difficultés à fournir des efforts particulièrement sur le long terme.

– Une baisse de la motivation donc une diminution de l'implication dans le travail.

– Une fatigue «*mentale*» qui se manifestera par un état d'épuisement engendrant une moins grande efficacité dans le travail, une vigilance diminuée ce qui pourra aller jusqu'à provoquer une aversion à continuer l'activité en cours.

## **Les conséquences pour l'entreprise**

Bien que différente du stress, la surcharge mentale peut faire apparaître chez les individus qui en souffrent des troubles du stress qui peuvent devenir pathologiques s'ils ne sont pas pris au sérieux, et ce dès le début de l'apparition des symptômes. Dans le cas où ces signaux sont ignorés, cela peut conduire à l'apparition du syndrome d'épuisement professionnel, plus communément appelé «*burn-out*».

La surcharge mentale (comme nous l'avions vu aussi pour le stress) va avoir des répercussions sur la santé de l'individu, que ce soit au niveau organique ou psychique. Ces répercussions

auront pour conséquences l'augmentation d'arrêts maladie et de l'absentéisme des salariés.

Les conséquences cognitives d'une surcharge mentale diminuant les performances des individus qui en souffrent auront un retentissement «*négatif*» sur l'entreprise, puisque ces individus seront dans l'incapacité de mener à bien leurs missions. Leurs ressources attentionnelles c'est-à-dire leurs facultés de concentration étant diminuées, ils ne «*seront plus à ce qu'ils font*». Cela va augmenter le nombre de risques d'erreurs et donc d'accidents de travail. En effet, la charge de travail mentale excessivement élevée pouvant conduire les travailleurs à négliger des informations critiques.

### **Références bibliographiques**

- Bertin, C., & Derriennic, F. (2001)/  
*Souffrance psychique, âge et conditions de travail. Travailler, (1), 73-99.*
- Blain, B., Schmit, C., Aubry, A., Hausswirth, C., Le Meur, Y., & Pessiglione, M. (2019)/  
*Neuro-computational impact of physical training overload on economic decision-making. Current Biology, 29(19), 3289–3297.*
- Cuvelier, L. (2012):  
*Mesures quantitatives de la charge mentale : avancées, limites et usages pour la prévention des risques professionnels. Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 73 (2), 120-126.*
- Derriennic, F., Touranchet, A., & Volkoff, S. (1997):  
*Enquête Estev santé-travail. Actualité et dossier en santé publique, 21.*
- Durantin, G., Gagnon, J. F., Tremblay, S., & Dehais, F. (2014):  
*Using near infrared spectroscopy and heart rate variability to detect mental overload. Behavioural brain research, 259, 16–23.*
- Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000): *La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés. Économie et statistique, 339 (1), 243-255.*
- Holm, A., Lukander, K., Korpela, J., Sallinen, M., & Müller, K. M. (2009): *Estimating brain load from the EEG. TheScientificWorldJOURNAL, 9, 639–651.*

- Larue, J. (2002): *La charge mentale de travail. Cahiers de l'INSEP*, 33 (1), 99-113.
- Melo, H. M., Hoeller, A. A., Walz, R., & Takase, E. (2020) / *Resting cardiac vagal tone is associated with long-term frustration level of mental workload: Ultra-short term recording reliability. Applied psychophysiology and biofeedback*, 45(1), 1-9
- Parasuraman, R., & Wilson, G. F. (2008) / *Putting the brain to work: neuroergonomics past, present, and future. Human factors*, 50(3), 468-474.
- Parent, M. (2019): *Diagnosticité des mesures physiologiques périphériques de la charge mentale.*
- Touranchet, A., Derriennic, F., & Volkoff, S. (1996) : *Santé, travail et âge Résultats de l'enquête ESTEV 1990. Actualité et dossier en santé publique*, (15), 18-23.
- Volkoff, S. (Coordinateur), Cristofari, M.-F., Gadbois, C., Laville, A., Moli- nié, A.-F., Prunier-Poulmaire, S., Stock, S., Vézina, N. (2005) : *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges. Toulouse : Octarès, 244 p.*

### **Sitographie**

- <https://www.aractidf.org/risques-psychosociaux/ressources/guide-10-questions-sur-la-charge-de-travail>, consulté le 28 mai 2021
- <https://bdsp-ehesp.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=125048>; consulté le 28 mai 2021
- <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528/language-fr>; (Manuel d'orientation sur le stress lié au travail ) consulté le 3 juin 2021

**PENSER, PANSER SANTÉ**

**UN MOUVEMENT SUBTIL  
QUI CONJUGUE ÉCOLOGIE  
PERSONNELLE  
ET ÉCOLOGIE COLLECTIVE !**

par **Céline DALBÉRA**  
*co-directrice du CGS Côte d'Azur*  
et **Patricia GUITTON**  
*directrice du CGS Drôme-Ardèche*

L'étymologie du mot «*écologie*» est grecque.

Ce nom se décompose en un préfixe «*éco-*» qui vient de «*oikos*», «*demeure, habitat, milieu*» et un suffixe «*-logie*» issu de «*logos*» qui signifie «*science, connaissance, discours, parole*».

D'abord apparu en biologie, le terme «*écologie*» recouvre «*l'étude scientifique des relations des organismes avec le monde environnant, c'est-à-dire, dans un sens large, la science des conditions d'existence*».

Utilisée ensuite en sociologie, l'écologie s'intéresse dans cette discipline à l'étude des relations entre l'être humain considéré comme être social, à savoir l'écologie personnelle et le milieu socio-économique — l'écologie collective dans lequel il évolue. À partir de là, Patricia Guitton et Céline Dalbéra, toutes deux membres du réseau des Centres de Gestion du Stress se sont associées pour faire les liens de ces deux dimensions avec la dynamique de Prévention Santé.

Nous vous proposons de rythmer votre lecture en deux temps :

- écologie personnelle et prévention santé dans ces différentes dimensions
- écologie collective et prévention santé en mettant en mouve-

ment l'impact des systèmes sur l'écologie individuelle

## **Écologie personnelle et prévention santé**

Relative à un être humain, l'écologie personnelle s'intéresse à la façon dont celui-ci interagit avec son milieu. L'individu est considéré comme un système vivant qui évolue dans un système beaucoup plus vaste, un environnement aux facettes et échelles multiples.

On entrevoit ici la complexité de cette organisation qui place l'équilibre interne en interaction permanente avec le milieu, d'autant que la séparation entre les deux espaces, — intérieur et extérieur — est une illusion comme, nous l'enseigne la physique quantique.

Avant même la Médecine traditionnelle chinoise, la voie du Tien Ti<sup>1</sup> — entre ciel et terre — basée sur l'observation de la nature et le décodage des règles qui la gouvernent, considère que l'homme, debout entre ciel et terre, fait partie intégrante du milieu et participe à toutes les interrelations entre les trois règnes — minéral, végétal et animal.

L'être humain est considéré dans sa globalité : le corps qui définit la structure et la forme, l'énergie qui anime la forme et l'esprit qui s'exprime à travers les ressentis — sensations et émotions.

Le lien à soi et le lien à la nature sont régis par quatre principes vitaux universels qui constituent les fondamentaux de l'énergétique.



**Pour entretenir la vitalité et la longévité de l'être, ces quatre besoins fondamentaux intimement connectés entre eux doivent être satisfaits : la respiration, l'alimentation, le mouvement et le repos.**

### **1- La respiration**

La respiration s'entend sur deux plans : organique et symbolique.

L'inspire et l'expire constituent les deux temps de la respiration. Ils entretiennent le souffle c'est-à-dire la vie en nous et participent au renouvellement de notre énergie. Les scientifiques de l'Université de Stanford dirigée par Mark Krasnow ont identifié un petit groupe de neurones qui communique ce qui se passe dans le centre de contrôle respiratoire du cerveau à la structure responsable de générer de l'excitation dans tout le cerveau, expliquant ainsi les multiples bienfaits d'une respiration profonde : réguler le stress et l'anxiété, avoir une qualité d'attention sans tensions, éliminer les toxines, diminuer la sensation de douleur, améliorer la posture, stimuler le système lymphatique, prendre soin de son cœur, améliorer la digestion.

La respiration crée dans le corps, l'espace de la rencontre avec l'esprit. Elle participe ainsi à l'équilibre corps-cœur-tête de notre incarnation.

L'oxygénation est au cœur des processus vitaux. Respirer stimule directement les organes par le mouvement du ventre entraîné par

le diaphragme, apaise le mental et relâche les tensions, oxygène le sang tout en régénérant les énergies du corps. L'inspire étant automatique, lorsque l'on souhaite agir sur l'oxygénation des organes ou réguler ses émotions, il est intéressant de travailler sur l'expiration, le plus souvent en allongeant ce temps.

Prendre des pauses pour respirer en conscience amplifie les bénéfices de la respiration.

Dans la voie du Tien Ti, la respiration se comprend aussi comme la qualité des relations que nous entretenons avec notre entourage aussi bien personnel que professionnel. Ne dit-on pas lorsque l'on se sent envahi par quelqu'un qu'il « *nous pompe l'air* » ou encore se soustraire un instant à une assemblée en « *allant prendre l'air* » à l'extérieur ? L'être humain est un animal social et la fluidité de nos respirations relationnelles participe hautement à l'entretien de notre santé. Dans la physiologie chinoise, l'énergie mentale, c'est-à-dire le psychisme, est liée aux cinq organes fondamentaux. Au cœur correspond la joie ; à la rate et au pancréas s'attache la raison ; au poumon, la tristesse ; au rein, la peur ; au foie la colère.

Dans la mesure où elles sont reconnues et gérées en fonction de la situation, les émotions sont donc utiles à notre bon fonctionnement à la fois psychique et physique.

La qualité relationnelle entre collaborateurs et au sein de la ligne hiérarchique constitue donc un pilier important de la Prévention Santé en entreprise.

## 2- L'alimentation

L'alimentation est à considérer également sous deux aspects.

Il s'agit bien sûr des nourritures solides et liquides qui composent nos repas : les réactions biochimiques qui participent à la digestion des aliments libèrent de l'énergie nécessaire au fonctionnement des cellules, ainsi qu'à la dégradation des molécules complexes en molécules utilisables par les cellules pour assurer leurs fonctions. La quantité d'énergie produite dépend de la qualité nutritionnelle des ingrédients de nos menus. On privilégiera les légumes de saison, locaux et, si possible, produits en agriculture biologique pour éviter le cocktail nuisible des pesticides et hormones contenus dans les produits phytosanitaires et l'eau d'arrosage.

Hippocrate disait déjà au IV<sup>e</sup> siècle av. J.-C. « *Que ton aliment soit ta seule médecine* » et donnait le nom d'humeurs aux liquides corporels. La découverte en neurobiologie du « *deuxième cerveau* » confirme ses principes : en effet, grâce à ses deux cents millions de neurones, l'intestin dialogue avec le cerveau et participe à la régulation de nos émotions. Ne dit-on pas : « *avoir l'estomac noué* », « *avoir de la difficulté à digérer ce qui s'est passé* » ou « *être envahi par un sentiment fort qui vient des tripes* », « *avoir le ventre noué, des papillons dans l'estomac* », « *se mettre la rate au court-bouillon* », « *se faire de la bile* »...

Notre cerveau serait également influencé par les milliards de bactéries qui peuplent le tube digestif et dont le nombre, la nature

et la diversité sont conditionnées par l'alimentation et la prise de certains médicaments. De nombreuses études sont actuellement en cours pour mieux comprendre les liens entre microbiote intestinal et stress, anxiété, dépression et même, maladies neurodégénérantes. Bien avant que la réalité scientifique ne leur donne raison, les expressions populaires mettaient en avant le lien étroit entre notre ventre et nos émotions...

Offrir une restauration collective de qualité dans un cadre convivial propre à favoriser la respiration participe donc grandement à la prévention santé des collaborateurs, leur disponibilité émotionnelle et, donc, à leur performance !

### **3- Le mouvement**

Le mouvement est le propre de la vie.

Nos fascias (tissu conjonctif qui enveloppe chaque organe — os, muscles, tendons, ligaments, cœur, poumons, cerveau...) constituent un maillage de tout le corps qui assure sa verticalité et le glissement des organes les uns par rapport aux autres. Ils sont animés d'un « *mouvement interne* » très lent — deux aller-retour par minute — dont la perception nous connecte à notre intériorité et à notre qualité de présence : c'est la proprioception, le sens intéroceptif (sentir l'intérieur de soi) qui sous-tend les cinq sens extéroceptifs (vue, ouïe, toucher, goût et odorat).

Dans la vie sédentaire des hommes modernes, seuls 30 % de la

musculature est sollicitée et ce pourcentage diminue avec l'âge. Il est donc indispensable d'avoir une activité physique régulière, idéalement quotidienne, comme par exemple se rendre à son travail à pied ou à vélo.

L'exercice physique travaille sur les trois plans.

Une mise en mouvement du corps qui conjugue renforcement musculaire et assouplissement s'accompagne d'un bénéfice sur la respiration et la digestion évoquées plus haut : par une oxygénation plus intense des organes (y compris le cerveau) et par un massage du ventre.

La circulation de l'énergie est activée, particulièrement par les mouvements circulaires ou en torsion ce qui, en retour, renforce tous les organes — structures ostéo-articulaire et tendino-ligamentaire, viscères.

De porter son attention sur ses sensations corporelles ramène à l'instant présent et renforce donc la qualité de présence dans l'ici et maintenant tandis que la concentration sans tension régénère l'énergie.

Le Qi Gong, le Tai-chi, les arts martiaux, le yoga, les ateliers de proprioception sont des techniques de mise en mouvement du corps utilisées en entreprise.

#### **4- Le repos**

Se reposer peut prendre de multiples formes.

Au fil de ses différentes phases, le **sommeil** répond aux besoins

des trois sphères. Élimination de toxines, production d'hormones, stimulation des défenses immunitaires, sollicitation des mécanismes d'apprentissage et de mémorisation, régénération des cellules contribuent directement à nos performances physiques, au renouvellement de notre énergie, à notre équilibre mental et au renforcement de nos capacités intellectuelles.

Une attention toute particulière doit donc être accordée au sommeil. Pour un adulte, 7 h 30 est une moyenne à moduler selon les constitutions, l'activité et l'âge. Quelle qu'en soit la durée, la régularité du sommeil contribue à sa qualité.

**La sieste, voire la micro-sieste** a également des effets bénéfiques sur le plan physiologique et des effets sur nos capacités cognitives en renforçant le processus de mémorisation, en favorisant l'attention et nos capacités de concentration comme de réaction. Certaines entreprises aménagent une salle de repos afin d'offrir à leurs employés un espace favorable à la sieste.

Dans la journée, notre cerveau a également besoin **de pauses régulières**. Le ratio entre temps de concentration et temps de repos varie d'un auteur à l'autre. Yvan Illich (1980) propose 2 min de repos toutes les 10 min et 12 min/12 min pour les tâches de précision. La technique Pomodoro<sup>2</sup> développée par Francesco Cirillo préconise 5 minutes de repos toutes les 25 minutes. D'après l'étude menée en 2017 par le Groupe Draugiem sur la productivité des employés au moyen d'applications qui faisaient le suivi des

tâches réalisées sur ordinateur, «*le ratio magique travail/repos*» serait de 52/17, étant entendu que les pauses sont consacrées à faire une marche, lire un livre ou discuter, à l'exclusion de toute activité sur écran (réseaux sociaux, jeux...).

C'est la structure du système nerveux autonome (SNA) qui implique cette nécessité de bien distinguer les phases de repos de celles de travail. En effet le SNA est composé de deux systèmes — sympathique et parasympathique — qui fonctionnent en règle générale de manière antagoniste, en agissant respectivement comme un accélérateur et comme un frein.

Lorsque le cerveau produit des idées, images, représentations, analyse une situation, fait des liens entre des informations, voire tourne en boucle, l'influx nerveux circule dans le système parasympathique.

À l'inverse, quand l'influx nerveux circule dans le système sympathique, le cerveau est en mode réceptif c'est-à-dire qu'il reçoit l'information des cinq organes des sens extéroceptifs et des fascias, organes de proprioception intéroceptive.

La culture occidentale privilégie le développement chez l'enfant puis l'utilisation chez l'adulte de l'émissivité au détriment de la réceptivité, se privant par là même de l'intelligence du corps et de l'intuition. Le temps passé sur les écrans et la cohorte des activités virtuelles aggrave ce déséquilibre entre travail et repos du cerveau. Redonner à la réceptivité ses lettres de noblesse permet de retrouver un équilibre mental et émotionnel.

Parmi les outils utilisés ou utilisables en entreprise et proposés par le réseau des Centres de Gestion du Stress, citons la sophrologie, la méditation, différentes techniques de relaxation, le Qi Gong, le yoga, la méthode Vittoz, des ateliers de proprioception.

Respecter son écologie interne passe donc par une attention conjuguée sur les quatre piliers de la santé définis par la voie du Tien Ti.

Ce respect repose à la fois sur la responsabilité individuelle et sur l'environnement de travail dans les organisations.

### **Quand un organisme vivant rencontre un autre organisme vivant — Écologie collective et prévention santé**

Nous allons nous appuyer sur la sociologie et l'approche des systèmes, et nous intéresser à l'étude des relations entre l'être humain considéré comme être social et vivant, à savoir l'écologie personnelle et l'environnement socio-économique — l'écologie collective dans lequel il évolue, considérée également comme un système vivant.

Les systèmes vivants que sont les organisations fonctionnent à partir d'un certain nombre de paramètres qui conditionnent leur potentiel de changement, leur efficacité, leur capacité à mettre en œuvre de la coopération et à créer de la motivation parmi les collaborateurs.

Un système vivant est défini comme «*un ensemble d'éléments*



*en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un deux entraîne potentiellement une modification de tous les autres».*

Un système vivant est constitué **d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique** organisés en fonction d'une finalité, qui évoluent dans le temps. Il est caractérisé **par une ou plusieurs finalités et par un contexte** qui en délimite son champ d'existence.

**Un système vivant** a des propriétés différentes d'un système mécanique.

Il est capable de se **développer seul grâce à ses qualités d'auto - apprentissage, d'auto - régulation et d'auto - création.**

Un système vivant est assez autonome pour puiser de l'énergie dans son environnement, en extraire de l'information et intégrer une nouvelle organisation à partir de ses propriétés émergentes.

Un **système vivant peut être divisé en sous-systèmes** (individu, équipe, service, BU, filiale, chaîne de production...) **qui eux-mêmes obéissent à des règles d'interaction spécifiques** et visent à des finalités spécifiques.

Selon toute définition, **une entreprise ou une organisation est un système ouvert puisqu'en interaction avec d'autres systèmes** (banques, fournisseurs, donateurs, réseaux collectifs, bénévoles)

L'écologie collective **consiste à analyser, sentir, goûter les interactions**, tant au niveau du fonctionnement, qu'au niveau de la circulation des informations donc de la communication entre

les différents éléments qui le constituent. **Les liens peuvent être d'ordre institutionnel, informel, voire familial.**

**Vous voyez donc émerger le mouvement circulaire et d'apprentissage qui va de l'individu et de son écologie personnelle à l'organisation et son écologie collective.** Qui dit circularité, dit mouvement avec ces dimensions. L'une n'exclut pas l'autre. Ces deux dimensions engagent la complexité. Il est donc indispensable de pouvoir appréhender les impacts de cette circularité.

En agissant sur l'écologie individuelle, une organisation agit sur elle-même. En donnant accès à des actions de prévention de santé individuelle et/ou collective, une organisation permet son développement.

## **Les 5 dimensions d'un système vivant et l'impact sur l'écologie personnelle**

Même si elles ne sont pas présentées par ordre d'importance, les **systèmes sont régis par au moins 5 lois principales que sont la finalité, la synergie, l'homéostasie, la complexité et la circulation de l'information.**

### **La loi de la finalité**

En premier lieu, les systèmes vivants mobilisent leur énergie dans une direction vers laquelle ils tendent naturellement, **c'est**

### **la loi de la finalité.**

Pour s'optimiser, un système vivant doit clarifier sa finalité sous forme de projet, d'objectifs ou encore de sens.

Une organisation qui fait ce travail, permet à chacun des sous-systèmes qui la constituent de s'ajuster et de retrouver de l'alignement. Nous allons retrouver des effets sur le recrutement, le développement de la marque employeur, la mise en cohérence entre les valeurs sur lesquelles est fondée l'entreprise et les valeurs personnelles.

Cette loi de la finalité pourrait également faire écho à des écologies et à des questionnements individuels du type « *je ne sais plus où on va ? ...* » « *qu'est-ce que je fais là ?* », « *je n'ai plus les mêmes valeurs ...* », « *j'ai perdu ma motivation* »...

Une personne en bonne santé retrouve nécessairement motivation et engagement. Agir sur les évolutions de carrière, le repositionnement, ou encore soutenir les managers dans leur propre développement sert la cause de la motivation et de l'engagement.

### **Synergie**

Cette loi met en évidence que **la modification d'un élément entraîne celle d'autres éléments et donc du système tout entier**. Un système vivant est plus que la somme de ses éléments en raison de l'incidence d'interactions multiples et permanentes. Le fonctionnement du système est révélé par les relations entre les différentes personnes.

Il y a différentes portes d'entrée plus ou moins pertinentes pour agir sur un système, tout en agissant sur l'ensemble. La porte d'entrée de l'écologie individuelle est une porte très pertinente. La respiration — inspire/expire — moi et l'autre, écologie personnelle/écologie collective — nourrit des relations professionnelles plus fluides et simples. Elle développe la capacité de régulation affective. Plus les individus appartenant au système déploient cette capacité, plus le système est vivant.

Cette loi de la synergie pourrait faire écho à des écologies et à des questionnements individuels du type *« je ne trouve plus ma place... »* *« je ne sais plus comment faire avec mes équipiers... »*, *« je ne sais plus comment lui parler »*.

On peut par exemple trouver là, des actions collectives de méditation, relaxation, sophrologie, des actions de cohésion d'équipe — *« respirer ensemble »*... des aménagements d'espace où il fait bon se *« pauser »* seul ou avec d'autres.

## **Homéostasie**

Un système a une tendance naturelle à se maintenir dans ses normes, donc à résister au changement, par des processus d'autorégulation.

Pour changer, le système doit anticiper, mettre en place et formaliser des moyens de régulation afin de suivre et de faciliter le changement de normes.

La sécurité physiologique et psychique de l'individu est un enjeu majeur des systèmes vivants dans un monde d'incertitude, elle donne une référence structurante et inconditionnelle, et développe la sécurité interne, individuelle et collective.

En général, l'être humain n'aime pas le changement et quand bien même il en a l'habitude, nous ne sommes pas tous égaux face aux transformations.

Cette loi de l'homéostasie pourrait faire écho à des écologies et à des questionnements individuels du type *« j'ai peur de faire mal... »* *« C'est le 5<sup>e</sup> changement d'organisation que l'on me demande... »* *« Y'en a ras-le-bol du changement... »*

Le mouvement permet de réguler la dimension sécuritaire de l'écologie individuelle et l'écologie collective ou encore la relation entre l'interne et l'externe.

On peut trouver là des actions de mise en mouvement, de soutien, de renforcement de la confiance en soi et de l'estime de soi, qui agissent sur le sentiment d'efficacité personnelle

### **Complexité et adaptabilité**

Plus un système est le siège d'interactions multiples et variées, plus il est complexe.

Plus un système peut proposer des comportements différents face aux variations de l'environnement, plus il est adaptable, évolutif, capable de survie et donc pérenne.

Pour maintenir la cohérence avec sa finalité et son projet, un système doit choisir des règles de fonctionnement permettant la variété des comportements et l'expression des talents. La richesse de la diversité des profils et des compétences renforce les capacités d'adaptation du système.

Le traitement de la complexité consiste à mettre du «*ET*», là où la plupart du temps, nous mettons du «*OU*». C'est à cet endroit qu'il est important de réunir l'écologie personnelle et l'écologie collective.

Cette loi de la complexité pourrait faire écho à des écologies et à des questionnements individuels du type «*tu vois, on recrute toujours les mêmes personnes...*» «*on nous met en compétition, alors que cela n'a pas lieu d'être...*»

On peut trouver là des actions qui permettent l'accès à de nouveaux modes de fonctionnements (par exemple : processus de décision par consentement, différentes modalités de réunion...) ou encore des actions développant l'intelligence collective (par exemple processus de coopération, créativité...).

## **Information**

Enfin, un système ne peut vivre sans échange d'informations. La structure d'un système vivant est en relation directe avec :

- l'organisation du travail qui indique la façon dont est gérée la circulation des informations et,
- la nature des échanges d'informations : implicite, expli-

cite, communication interpersonnelle, culture d'entreprise et communication externe...

Le bon fonctionnement d'un système est assuré par la recherche permanente de la meilleure circulation des informations. Le choix de la nature et du circuit des échanges se fait en fonction des objectifs du système considéré.

Cette loi concernant la circulation de l'information pourrait faire écho à des écologies et à des questionnements individuels du type «j'ai comme l'impression que l'on ne nous dit pas tout» «je sens des choses et pourtant on me dit le contraire...»

On peut trouver là des actions qui permettent le développement de la manière d'être avec soi ET avec l'autre. Nous parlons là de «pensée positive, communication non violente, d'Appreciative Inquiry,...»

## **Conclusion**

La circulation entre individuel et collectif et ses impacts s'opèrent sur un temps long. C'est la pratique régulière, l'entraînement, la douceur, la simplicité qui permettent des petits pas aux effets tangibles.

---

1 — Tien Ti : Ensemble des us et coutumes fondateur des premiers principes du taoïsme initial

2 — <https://maitriser-son-temps.com/la-methode-pomodoro/>

# **SENS, ENGAGEMENT et PERFORMANCE**

par **Gabrielle PERROUIN**

Co-Directrice du CGS Toulouse Métropole — Agen



**A**ttrir les talents et savoir les retenir, tel est le défi que beaucoup d'entreprises et d'organisations tentent aujourd'hui de relever, après une période de crise sanitaire qui a profondément bousculé les attentes et les comportements des travailleurs. Parallèlement, les anciennes méthodes de travail et de management semblent avoir fait leur temps...

Dans notre monde du travail déjà «*VICA*» Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu, (ô combien riche en changements rapides et imprévisibles !), le contexte de pandémie a amené les travailleurs à déployer des compétences insoupçonnées de flexibilité et d'adaptabilité... au prix d'efforts personnels, qui à la longue ont pu avoir des répercussions sur leur santé, physique ou mentale...

Alors, au cœur de ces mutations, qu'en est-il de l'engagement des travailleurs, levier majeur de performance pour les Organisations ? Puisqu'une forte implication au travail impacte directement l'absentéisme, et le turn-over qui baissent, la productivité, et la rentabilité qui augmentent.

Outre la présence de travailleurs parfois «*surengagés*», les caté-

gories de collaborateurs engagés, pas engagés, et carrément désengagés, plaçaient la France avant la crise parmi les pays européens comptant les salariés les plus désengagés... avec un coût de désengagement estimé à 97 milliards d'euros (étude Gallup).

Si l'implication d'un travailleur dans son Organisation repose sur 2 éléments : l'engagement individuel (en référence au sens et aux valeurs portés par chacun), et l'engagement collectif (le collaborateur en tant que membre d'une organisation), de quels leviers l'employeur dispose-t-il pour booster l'engagement de ses salariés, et ainsi endiguer la démotivation, la baisse de performance, les absences.. ?

Plusieurs axes sont à prendre en compte pour encourager les conditions favorables à un engagement : d'abord limiter au maximum ce qui vient freiner l'engagement (surcharge de travail, sous-effectifs, sous-équipement, délais inatteignables, objectifs inaccessibles, modes de management autoritaires, irrespectueux, inéquitables, communication laconique ou opaque, décisions imposées sans explication...).

Dans une dynamique de faciliter l'implication au travail, la satisfaction du collaborateur est essentielle. Bien que la motivation ne s'achète pas (par des primes ou augmentations de salaire, etc.), l'aspect financier peut témoigner d'une reconnaissance, et la reconnaissance est un levier très puissant pour l'implication.

Qu'elle soit financière et/ou sous forme de retours positifs, félicitations pour les réussites... sa pratique régulière sera particulièrement efficace pour booster l'engagement.

La qualité de vie et la santé au travail font également partie des facteurs déterminants pour un engagement durable dans l'entreprise. Pour la santé physique, la fonctionnalité des lieux et des équipements fournis, sont essentiels; pour la santé mentale, la qualité du relationnel dans les équipes, et avec les supérieurs, colore l'ambiance dans laquelle est plongé le salarié... en présentiel comme à distance...

L'écoute de l'employeur (par l'intermédiaire du service RH, du manager) est fondamentale; prendre le pouls régulièrement des équipes, être attentif à leur équilibre, permet de viser la bonne santé du collectif et par là, de booster la performance de l'entreprise.

Sur le plan des facteurs intrinsèques de motivation et d'engagement, pour bon nombre de travailleurs, la question du sens occupe, davantage encore depuis le confinement, une place centrale.

Selon les générations de travailleurs, cela se traduit différemment : pour ceux déjà dans le monde du travail que la pandémie a confrontés brutalement à de nouveaux modes de travail et de relations aux collègues et managers, les adaptations impératives ont accéléré le questionnement de « *suis-je à ma place dans mon*

*travail/dans mon entreprise actuelle ? » « pour quel projet, quelle mission suis-je prêt(e) à me lever le matin ? »...*

Ce type de démarche introspective et cette prise de recul, associées à de l'audace, ont amené plus de 20 % des travailleurs à choisir une reconversion professionnelle sur les 2 dernières années. Ils sont nombreux à avoir ainsi fait le choix d'une nouvelle profession moins rémunératrice, mais plus épanouissante et valorisante à leurs yeux (nouveaux enseignants, nouveaux agriculteurs notamment).

Les plus jeunes, ceux qui accèdent depuis plus récemment au monde du travail semblent porteurs de nouvelles attentes ; ces générations Y et Z (les « *millennials* ») surprennent les recruteurs par leur détermination, leur exigence d'un travail qui ait du sens : « *De quelle vie voulons-nous ? un burn-out à 40 ans ? des jobs destructeurs ?* » (extrait du discours des jeunes diplômés d'Agro-Paris Tech 2022) ».

Ils se positionnent dans une logique de vrai choix sur la manière de s'engager dans le travail, d'être en cohérence avec les valeurs qui les animent, notamment la recherche d'un avenir plus durable, et équitable pour tous. Ils conditionnent leur engagement à un employeur responsable et éthique (selon le Millenium Survey mené par le cabinet Deloitte auprès de 7 700 jeunes de 29 pays), et donc une plus grande leur volatilité (génération zapping ?!) vers d'autres employeurs dès que cette attente ne sera plus satisfaite. Des attentes claires sur de nouvelles manières de travailler, plus

collaboratives, autonomes, flexibles, éthiques (dans le management, la relation clients) respectueuses de leur écologie personnelle.

Quel que soit l'âge des travailleurs, et avec une durée des carrières qui s'allonge, et de ce fait des salariés plus âgés en entreprise, la mobilisation et re-mobilisation des équipes est LE défi à relever...

Pour booster l'implication, la partie intrinsèque de la motivation (celle que le travailleur va s'approprier, à laquelle il va adhérer) est la cible ; pouvoir placer l'individu au cœur de l'organisation et de la réflexion, prendre soin de ce capital humain en termes de santé, bien être, équilibre, est vital pour la performance d'une entreprise... un élément de stratégie

**LE MANAGER  
AU CŒUR DE LA PRÉVENTION  
ET DU MAINTIEN  
DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**

par **Krystell VANDABLE**  
Directrice du CGS Loire-Atlantique

**A**ujourd'hui plus que jamais, le manager est une ressource clé de l'entreprise. Son rôle dans la détection des risques et dans l'instauration d'un climat de travail permettant de limiter les risques psychosociaux est essentiel.

Le manager est au cœur de la relation de travail instaurée avec ses collaborateurs et est le plus à même d'être à l'écoute et d'identifier les situations susceptibles d'avoir un impact sur la santé de ces derniers.

Toutefois, tous les managers ne disposent pas toujours des clés permettant de jouer pleinement ce rôle. Certains sont parfois démunis face à des collaborateurs absents à répétition ou qui expriment un mal être au travail.

De plus, les managers eux-mêmes doivent souvent faire face à des injonctions contradictoires de leur hiérarchie ou à une perte de sens dans leur rôle de manager, ce qui peut mettre à mal leur relation avec leur propre équipe et donc leur bien-être au travail.

***En ma qualité de manager, quelles questions dois-je me poser et quelle attitude dois-je adopter afin de détecter et prévenir les risques au sein de mon équipe ? Quels sont les outils à ma disposition ?***

*Voici quelques éléments de réponse issus d'expériences terrain et d'exemples concrets avec comme principe fondamental à adopter : « non, je ne suis pas seul(e) ! »...*

**Manager et acteur de prévention :** *Quelles questions dois-je me poser, quelle attention dois-je porter à mes collaborateurs pour prévenir les risques ?*

En tant que manager, je suis en lien direct et quotidien avec les membres de mon équipe, il est donc important d'adopter une attitude d'écoute et d'observation au regard des signes et alertes émanant de ces derniers.

Quels sont les signes ou phénomènes susceptibles de m'alerter ?

- Démotivation, désengagement,
- Fatigue,
- Émotivité forte positive ou négative,
- Mal-être,
- Stress,
- Troubles physiques (mal de dos, ventre...)
- Conflits avec les collègues, incivilités,
- Difficulté de concentration,
- Absentéisme répété...

*« Situation de Madame X. manager au sein d'un établissement industriel : Je constate qu'un membre de mon équipe présente depuis quelque temps des signes d'émotivité lors de différentes*



*réunions de service (impatience, défaitisme sur la capacité de l'équipe à réaliser dans les temps les missions imparties, parfois agressivité envers ses collègues...). Parfois ses yeux sont "rougis", comme si cette personne avait pleuré. Ce salarié a pourtant toujours fait preuve d'une très grande implication dans son travail, il ne compte pas ses heures ! Pourtant cela fait un moment qu'il est fatigué, il arrive en retard et remet en cause ses capacités professionnelles qui jusque-là n'ont jamais été questionnées.»*

❖ Si je suis amené(e) à rencontrer ce type de comportement différent de l'attitude habituelle de l'un de mes salariés, je dois considérer cela comme une alerte sur l'existence éventuelle d'une situation de stress au travail et je dois me questionner sur son origine, pour ensuite envisager les actions à mettre en œuvre.

Face à de tels comportements, afin d'appréhender l'origine du mal-être de mon collaborateur, il est nécessaire de m'interroger sur :

– L'organisation du travail mise en place, sur la charge de la personne ou de l'équipe : les ressources sont-elles en adéquation avec l'attendu en termes d'activité ?

– Le climat au sein de l'équipe, du service ou plus largement avec les personnes avec lesquelles mes collaborateurs sont en interface : est-il serein ? constructif ? existe-t-il des tensions ? existe-t-il une entre-aide au sein de l'équipe ?

– Mon mode de management : est-il adapté à chaque collaborateur ? Certains ont besoin de plus ou moins d'autonomie dans la réalisation de leurs tâches, cette dimension a-t-elle été prise en considération afin d'adapter mes directives ? Suis-je disponible pour mes collaborateurs ? Suis-je en mesure de leur apporter mon soutien en cas de difficulté ?

– La capacité des collaborateurs à se développer : est-ce que les compétences de ces derniers sont valorisées, développées ? Sont-ils en capacité de s'adapter aux attentes de l'entreprise par le biais de formations complémentaires ?

– La reconnaissance au sein de l'entreprise ou du service : la performance des collaborateurs est-elle valorisée, que cela soit financièrement ou professionnellement ?

– Le sens donné au travail : les collaborateurs sont-ils associés ou a minima informés des objectifs de l'entreprise, de sa stratégie ou de ses perspectives ?

– ....

Ces questionnements doivent me guider en tant que manager afin d'identifier les sources de stress ou de désengagement au travail. Sans ce travail préalable, les actions mises en œuvre pourraient être sans effet, voire contre-productives.

Dans l'exemple cité ci-dessus, la réaction de la manager a été d'instaurer plus de reporting au quotidien, plus de réunions d'équipes en estimant que cela permettrait à son salarié de retrouver son équilibre et sa confiance. Or, l'origine de la difficulté

rencontrée par ce salarié était le manque d'autonomie et la perte de sens dans son travail liée à des modifications constantes des tâches à accomplir et à une lenteur du management dans l'arbitrage des priorités de l'activité. L'effet a donc été contre-productif.

❖ Les actions mises en place par cette manager ont aggravé le mal-être du salarié qui au vu du reporting supplémentaire a été conforté dans sa propre remise en cause de ses capacités professionnelles. En tant que manager, je dois donc effectuer ce travail d'analyse préalable de la situation avant de mettre en place des actions correctives adaptées.

Il convient ici de préciser que les réponses aux questions ci-dessus comme causes du mal-être au travail ne vont pas «de soi». En tant que manager je dois être acteur dans la recherche des réponses : je n'attends pas que le salarié ou que d'autres collègues viennent à moi pour me donner les informations nécessaires à l'analyse de la situation. Je dois prendre les devants et mettre en mesure mes collaborateurs de s'exprimer sans crainte. En ce sens, il est nécessaire d'adopter une attitude d'écoute active, objective et sans jugement.

Enfin, et en parallèle, rappelons qu'en ma qualité de manager je ne suis pas exclu(e) par principe des situations de stress ou de mal-être au travail... Ma position dans l'entreprise — à savoir le lien direct entre les directives de l'entreprise et leur déclinaison

auprès de mes collaborateurs — peut également induire des situations de stress me concernant. Je dois donc être attentif à mon bien-être au travail afin d'être en mesure d'apporter le soutien managérial nécessaire à mes collaborateurs !

**Manager et acteur de prévention** : *Quels sont les outils à ma disposition ?*

Face au développement croissant du travail à distance notamment, les liens de travail se sont considérablement distendus. La réduction des rituels d'équipe permettant de créer de la cohésion est un facteur qui peut faire perdre du sens à l'activité de l'équipe et donc remettre en cause le rôle de chacun au sein de la collectivité de travail.

En tant que manager je dois veiller au maintien de ces zones d'échanges avec mes collaborateurs, à la poursuite de ce lien régulier afin d'être à même de détecter les signes de stress au travail. Ces points d'équipe doivent me permettre de continuer à contextualiser les missions de chacun et établir les priorités pour que chaque collaborateur y trouve du sens. Ils me permettent surtout d'être attentif au bien-être de chacun dans son activité et de mener au plus vite les actions correctives nécessaires.

*« Situation de Monsieur X, manager au sein d'un service support : Afin d'instaurer le dialogue et l'écoute au sein de mon équipe, j'ai mis en place au démarrage de chaque réunion de service un*

*point sur la “météo” de chacun. Tous les membres de l’équipe sont donc invités à tour de rôle à s’exprimer sur leur météo intérieure, représentée par des magnets “soleil, nuage, orage, pluie, etc.... ». Il n’y a aucune obligation de s’exprimer ou de développer les raisons de l’état de cette météo, mais après quelques réticences les salariés se sont pris au jeu et ce moment de partage a permis d’être attentifs les uns aux autres.»*

❖ De tels outils peuvent sans doute apparaître ludiques et ne pas avoir leur place dans l’entreprise. Ils ont toutefois tout leur sens, car il est parfois difficile de laisser les éléments de la vie personnelle à la porte du bureau. C’est donc un moyen pour le manager et pour le reste de l’équipe d’adopter une attitude particulièrement bienveillante lorsque l’on sait que son collègue n’est pas nécessairement dans son meilleur jour. C’est aussi pour le manager un excellent baromètre qui lui permet d’anticiper et de proposer des actions si des situations professionnelles difficiles se présentent.

Au-delà des manifestations psychiques ou physiques que je peux observer chez mes collaborateurs, je dois être à l’écoute des alertes qui peuvent émaner du service de santé au travail, notamment en cas d’arrêts de travail fréquents ou prolongés. Je ne dois pas hésiter — éventuellement par le biais de la fonction ressources humaines — à avoir des contacts réguliers avec la médecine du travail afin d’adapter mon management ou les

conditions de travail permettant de maintien dans l'emploi de mes salariés.

Certaines entreprises bénéficient également de la mise en place de dispositifs d'écoute et d'accompagnement par le biais d'infirmier(ère)s sur site ou de permanences d'assistant(e)s social(e)s ou de psychologues du travail. Ces consultants sont des ressources que je ne dois pas négliger afin d'anticiper les risques psychosociaux. Je ne dois pas non plus hésiter à conseiller à un de mes salariés que je sens fragile de se rapprocher de ces personnes afin que ces dernières puissent être un relai.

**Manager et acteur de prévention : *Je ne suis pas seul(e) !***

Un principe à garder à l'esprit dans le cadre de la prévention et du maintien de la santé au travail est le fait que je ne suis pas seul(e) à tout gérer !

Les situations rencontrées sont parfois complexes et ne relèvent pas toujours exclusivement d'une problématique professionnelle. D'autres éléments de la vie personnelle peuvent rentrer en ligne de compte et je ne dois pas m'isoler dans la gestion d'une situation de mal-être au travail.

De nombreux organismes proposent des sessions pratiques sur la gestion du stress, la gestion d'équipe au quotidien, la prévention de l'absentéisme ou le maintien dans l'emploi. Un apport théorique et pratique est gage de ma meilleure compréhension de chaque situation rencontrée pour une réaction managériale

adaptée.

Je peux également me rapprocher des autres managers afin de confronter mes propres pratiques managériales ou les actions que je souhaite mettre en place afin de résoudre une problématique au sein de mon équipe. Ces temps d'échanges constructifs m'aideront à avoir une vision éclairée et partagée des options possibles, mais également d'obtenir le soutien managérial donc j'ai également besoin en tant que moi-même salarié(e), il ne faut pas l'oublier !

Enfin, à défaut de pouvoir gérer ces situations avec les ressources existantes au sein de mon entreprise, je peux envisager le recours à des prestataires externes sur la gestion du stress et les relations de travail qui m'apporteront le soutien nécessaire, que ce soit par le biais d'interventions sur site, de conférences ou de sessions individuelles, pour moi-même ou mes collaborateurs.

***En résumé, manager dans un climat social favorisant la prévention et le maintien de la santé au travail c'est :***

- 1. Être à l'écoute de son équipe et attentif aux signes éventuels de mal-être au travail***
- 2. Adopter une attitude active afin d'en identifier les raisons***
- 3. Mettre en œuvre les actions adaptées***
- 4. Travailler en collaboration avec les parties prenantes de la prévention***

# **REPÉRER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL POUR ACCOMPAGNER!**

par **Patricia GUITTON**

Directrice du CGS Drôme-Ardèche



L'Organisation mondiale de la santé définit l'épuisement professionnel comme *«un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail»*.

En 2022, plusieurs sondages interrogent sur les conséquences de la crise sanitaire sur la santé mentale des salariés français. Le résultat est sans appel : 38 % des sondés sont en «détresse psychologique».

Certes, ce chiffre baisse par rapport au printemps 2021 où il montait à plus de 4 salariés sur 10 (44 %), soit presque la moitié des salariés interrogés. Néanmoins, le nombre de burn-out «sévères» continue d'exploser. 2,55 millions de salariés sont touchés par un burn-out sévère en France.

À l'heure actuelle, le nombre de burn-out graves a augmenté de 25 % par rapport à mai 2021. Environ 2 managers sur 10 (18 %) seraient actuellement en épuisement professionnel. Les femmes sont plus touchées que les hommes.

### **Cela n'arrive pas qu'aux autres !**

Le burnout ou l'épuisement professionnel, initialement identifié parmi les personnels soignant et aidant, concerne aujourd'hui

toutes les professions et fonctions qui demandent un engagement personnel intense. En entreprise, les managers sont particulièrement affectés.

### **La maladie des personnes efficaces**

Les personnes qui s'engagent, pour lesquelles de bons résultats sont importants, très consciencieuses dans leurs activités, loyales, perfectionnistes, sont particulièrement menacées. La fréquence d'apparition est plus importante dans certains secteurs professionnels (comme par exemple personnels soignants, dirigeants, enseignants, entrepreneurs, assistants sociaux, médecins, etc.).

### **Un sujet encore tabou...**

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burn-out, est un ensemble de réactions à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante. Il se caractérise par :

- Des émotions, des sensations à fleur de peau, des niveaux d'intensité émotionnelle hors normes, du vide émotionnel
- Une forme de déni de réalité : comme l'insensibilité au monde environnant, la déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail
- La perte de sens et d'engagement : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation

de ses résultats, sentiment de gâchis... car teinté de culpabilité !  
Le sentiment de culpabilité peut arriver assez vite, dès lors qu'il y a une prise de conscience. Qu'est-ce que j'ai fait ? Qu'est-ce que je n'ai pas fait ? Sommes-nous responsables ? De ce fait, plutôt que de regarder le sujet en face, nous allons naviguer entre une prise en charge personnelle et/ou professionnelle.

### **Épuisement professionnel et prévention santé : à la frontière du professionnel et du personnel**

Cette frontière est subtile et doit être prise en compte dans l'accompagnement des personnes et des équipes. D'autant plus, que l'épuisement professionnel est souvent associé à un arrêt de travail. La personne développant ce syndrome se retrouve extraite de son environnement professionnel. Pourtant, le traitement de l'épuisement professionnel nécessite de poser et de traiter ce type de questions/

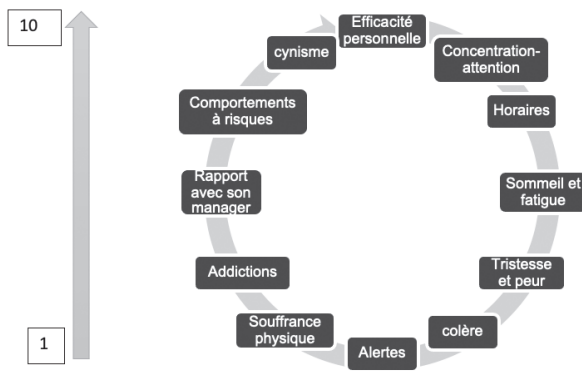
- Comment fonctionne mon environnement professionnel (mes collègues, mes managers...)?
- Comment je fonctionne : suis-je trop perfectionniste ? sais-je dire non ? suis-je capable de mettre suffisamment de limites pour fonctionner correctement ?
- Comment j'interagis avec cet environnement professionnel ?
- Est-ce que je veux conserver mon emploi dans cette entreprise ?
- Est-ce que je veux conserver mon emploi, mais dans une autre entreprise ?
- Est-ce que je veux changer de métier ?

## L'accompagnement de l'épuisement professionnel : un acte majeur de Prévention Santé!

Quand une ou plusieurs personnes développent un syndrome d'épuisement professionnel, les acteurs de la prévention santé peuvent proposer un entretien permettant de faire le point sur leur situation. Les raisons de leur état en lien avec le travail doivent être recherchées. Ces mêmes acteurs pourront orienter vers une prise en charge efficiente.

### Repères : un outil pour évaluer et accompagner®

Depuis maintenant plusieurs années, le réseau des Centres de Gestion du Stress a développé une pratique de l'accompagnement individuel qui permet de poser des repères avec la personne accompagnée. Sur la base d'une douzaine de critères, il s'agit d'échanger, d'évaluer et de permettre de situer la personne accompagnée. Ces repères permettent également de bâtir le plan d'accompagnement !



## **Mettre en place des mesures de prévention collective**

Des mesures de prévention adaptées peuvent être mises en place comme par exemple :

- Mener des actions de sensibilisation et de formation qui permettent d'en parler, de repérer, de nourrir les prises de conscience
- Soutenir par des approches psychocorporelles (sophrologie, méditation, hypnose...)
- Favoriser le soutien social et éviter l'isolement : mise en place de groupes d'échanges sur les pratiques professionnelles (espaces de partage d'expérience et d'échanges), (temps de travail réservé aux relèves de postes)
- Accompagner le collaborateur dans son retour à l'emploi (adaptation du poste, accompagnement des équipes et des managers, recherche sur les modalités de retour : temps partiel, plein temps, matin, soir, sur 3 jours...)

# **LES FACTEURS DE RISQUE DE CANCER**

par **Isabelle DEVÉSA**

Co-Directrice du CGS Provence

Fondatrice et directrice d'un centre d'accompagnement  
thérapeutique pour les malades du cancer

**L**e cancer est depuis longtemps un enjeu majeur de santé publique; c'est une maladie qui pèse lourdement sur le quotidien des Français; chaque jour, plus de 1000\* personnes sont diagnostiquées, dont 400\* sont des salariés, et crée donc un impact sur le fonctionnement des entreprises.

Il faut savoir que la part de cancers d'origine génétique est de moins de 10 %\*, alors que 40 %\* des cancers détectés chaque année pourraient être évités **EN MODIFIANT CERTAINES HABITUDES** de vie. (\*source INCa 2018)

Une alimentation équilibrée, la pratique régulière d'une activité physique et une capacité à gérer le stress négatif jouent un rôle protecteur essentiel dans l'apparition des cancers.

(À noter cependant que les premiers facteurs de risque de cancer sont le tabac et l'alcool...)

## **Les bons comportements de santé au quotidien, simples et efficaces**

### **Mieux manger**

Aujourd'hui, de nombreuses affections cancéreuses sont imputables à un déséquilibre alimentaire. L'influence de l'apport ca-

lorique et sa transformation en graisses semble de plus en plus établie dans le développement des cancers du sein, du côlon, de la prostate et de l'endomètre. L'obésité joue un rôle important dans les cancers du côlon ainsi que du cancer de la prostate chez l'homme et du sein chez la femme. Dans ce contexte, surveiller son poids et son alimentation devient essentiel dans le cadre de la prévention du cancer. L'alimentation se doit d'être variée et équilibrée, adaptée aux besoins métaboliques individuels et permettre le soutien du système immunitaire.

### **Faire de l'activité physique adaptée régulièrement**

La sédentarité constitue l'autre cause de développement du surpoids et donc de cancer. Dans tous les cas, une activité physique adaptée à la condition de chacun s'impose. Moralement et physiquement, les bienfaits de l'activité sportive sont démontrés. Elle contribue à l'entretien et au maintien de la santé. Une demi-heure de marche chaque jour ou une heure d'activité sportive vigoureuse par semaine sont de bonnes habitudes à adopter pour limiter les risques de cancer. Son action préventive et son rôle dans la prévention des récurrences sont donc clairement démontrés.

### **Apprendre à réguler le stress négatif**

Le stress chronique impacte fortement la bonne santé de l'organisme. L'épuisement entraîne des maladies cardiaques, une pression artérielle constamment élevée, des taux de cholestérol augmentés, du diabète, des ulcères à l'estomac, une diminution



des défenses immunitaires, etc. L'état de stress chronique se répercute aussi sur l'état émotionnel, comportemental et sur la cognition : déprime, agressivité constante, fatigue émotionnelle, énervement. Des troubles psychologiques peuvent surgir et perturber la prise de décision : difficulté de concentration (pensées mobilisées sur l'agent stressant), troubles de la mémoire, anxiété exacerbée, émotivité, agitation, sommeil perturbé.

### **L'impact du cancer dans l'entreprise**

L'impact des maladies invalidantes, notamment des cancers, sur l'emploi pose plusieurs types d'enjeux ;

– Pour les entreprises se pose la question du maintien dans l'emploi et de la prise en compte des conséquences de la maladie. Comment maintenir des compétences, conjuguer les objectifs de productivité et de délais et gestion attentive des ressources humaines ?

– Un enjeu social global au regard notamment des coûts directs et indirects liés à l'absence des actifs malades.

– Les retours au travail et les maintiens dans l'emploi ont davantage de chances d'être réussis dès lors que l'action des différents acteurs et la mobilisation des différentes aides sont anticipées et coordonnées.

Si désormais l'information sur le cancer est largement répandue, la mise en place d'actions d'éducation des collaborateurs dans les entreprises reste un facteur de prévention santé essentiel à développer.

## **Le réseau des CGS**

Les conférences interactives et les ateliers expérientiels de nos centres sont, de l'avis de tous, des outils et des conseils fondamentaux pour un maintien en bonne santé.



**LA COHÉRENCE CARDIAQUE  
UNE PRATIQUE SIMPLE,  
EFFICACE ET UNIVERSELLE  
POUR APPRIVOISER LE STRESS**

Par Thierry **THOMAS**

Consultant – Auteur

Créateur de l'application Respirelax

**D**ans mes écouteurs, le piano d'Agnès Obel danse et sautille sur la gamme. Sa voix douce et soyeuse me transporte aux frontières du sommeil, dans un univers à la fois hypnotique et serein. Je respire lentement, calmement, profondément. Les yeux fermés, j'accentue progressivement mes expirations. Deux fois plus longues que mes inspirations. Mon attention est entièrement tournée sur mon cœur. Je l'imagine. Maintenant, c'est lui le chef d'orchestre. Il aspire puis rejette méticuleusement l'air ambiant. Une douce chaleur envahit ma poitrine. Peu à peu, je dérive. J'explore chaque parcelle de mon corps à la recherche du moindre ressenti. Perceptions agréables et déplaisantes se bousculent au fil de ce voyage exclusivement charnel. Je ne cherche pas à comprendre, à analyser. Juste à constater. Je laisse ensuite doucement monter un sentiment de gratitude. Je profite pleinement de cette évocation. Je la déguste. Un léger sourire se dessine alors sur mon visage. C'est le moment crucial. L'instant clé où je dois me confronter enfin à l'objet de mes tourments : la peur. Cette émotion que nous connaissons tous un jour ou l'autre. Elle vous prend aux tripes, vous ronge et vous tétanise. Insidieuse, elle peut revêtir de multiples atours : peur du lendemain, peur de ne pas être à la hauteur, peur du quand dira-t-on, peur de perdre, peur de ne pas y arriver, peur de la maladie, de la mort, de l'inconnu, de l'autre... et pire

*encore, peur tout court, sans motif ni raison explicite. La peur nue. Indéfinissable, impalpable, mais bien plus dévastatrice. Surtout ne pas laisser le cerveau prendre les commandes et nous entraîner dans la rumination de pensées ombrageuses. Ne pas perdre pied. Déconnecter, juste par l'intention. Se recentrer sur le cœur et la respiration. Laisser gratitude et tourment se fondre en une seule entité. Rencontre improbable qu'il faut saisir et accompagner d'un message positif : « j'ai confiance en moi ». J'envoie ce signal à mon cœur. En quelques minutes, il l'intègre et le transmet à l'ordinateur central. La mécanique est bien rodée. L'expérience parle. Des mois de pratique pour en arriver là. La peur, si prégnante il y a seulement quelques minutes, s'est évaporée. J'ai l'esprit clair, nettoyé comme par magie. Certes, je sais que ce n'est qu'un répit. Que l'histoire ne s'arrêtera pas là. Dans quelques heures, voire plusieurs jours, au détour d'une pensée, d'une réflexion mal placée ou d'un écueil sur le chemin, elle reportera son le bout de son nez. Toujours à l'affût d'un moment de faiblesse, elle attend. La résilience complète prendra du temps. Mais qu'importe, pour l'heure j'ai l'antidote : la cohérence cardiaque.*

*Extrait du livre : « Je me sens bien avec la cohérence cardiaque » - Thierry THOMAS – Éditions Leduc.s – 232 pages – Avril 2019*

### **Respirez...vous cohérez !**

Simple à pratiquer, mais difficile à définir, la cohérence cardiaque n'est pas qu'une pratique respiratoire, c'est aussi un état physiologique que l'on constate à l'aide d'un matériel de bio-

feedback. Un état dans lequel s'équilibrent les principales forces d'adaptation de notre organisme : action et récupération.

Concrètement, le constat de l'état de cohérence cardiaque s'effectue grâce à l'observation de la variation de la fréquence cardiaque. Sa mise en œuvre s'obtient simplement par une respiration guidée sur le rythme imposé de 5 secondes d'inspiration et 5 secondes d'expiration pendant 3 à 5 minutes.

Si les premières publications modernes sur le sujet sont très récentes (Institut Heartmath – 1991), on en retrouve des traces dans le « Canon de l'Empereur Jaune » rédigé par Huandgi Nei Jing il y a 3000 ans. Grâce à la précision de la prise du pouls, outil majeur de diagnostic en médecine traditionnelle chinoise, les praticiens avaient déjà repéré que les pulsations cardiaques des patients en bonne santé étaient plus irrégulières que celles des personnes souffrantes. Il faudra ensuite attendre l'avènement de l'électrocardiogramme en 1887 pour constater la véracité de cette donnée physiologique. Le passage du constat empirique à sa validation scientifique aura pris 30 siècles ! 3000 ans pour admettre que le cœur n'est pas régulier.

C'est de ce phénomène naturel, accélération et ralentissement du muscle cardiaque, que la cohérence cardiaque prend naissance. Elle a toujours existé mais c'est l'apparition d'un matériel électronique, le cardiofeedback qui a permis de la dépister, la mesurer, l'analyser et l'évaluer.

Pratiquer la cohérence cardiaque, ce n'est rien d'autre que déclencher volontairement un état physiologique particulier par

diverses techniques plus ou moins efficaces : respiration, évocation émotionnelle, pensées, imagination, méditation...

C'est David Servan-Schreiber dans son livre *guérir* (2003) qui fait connaître la cohérence cardiaque au grand public francophone. Mais l'explosion de la technique se situe en 2014 : la Fédération Française de Cardiologie recommande et classe en première place la pratique régulière de la cohérence cardiaque pour prévenir les accidents cardio-vasculaires en lien avec le stress.

Pratique simple, efficace, non chronophage et accessible à tous quel que soit l'âge ou l'état de santé, la cohérence cardiaque - au-delà de sa fonction mécanique sur le Système Nerveux Autonome - à un rôle à jouer dans la régulation des émotions, des interactions, de l'adaptation à l'autre et de la stabilité psychologique.

Au quotidien, les bienfaits d'une pratique régulière de la cohérence cardiaque (3 fois 5 minutes / jour) sont aujourd'hui unanimement reconnus et scientifiquement objectivés. Sa simplicité ainsi que la rapidité des résultats obtenus en font une technique de santé et de mieux-être de premier choix.

Comme l'a très bien expliqué Célia Morès dans le chapitre IV (page 43), dès que nous devons faire face à une situation déstabilisante, inhabituelle ou au-delà de nos capacités instantanées d'adaptation, notre Système Nerveux Autonome (SNA) déclenche le « mode survie » pour passer ce cap difficile. Dans ce cas de figure, la cohérence cardiaque va permettre un retour rapide à l'équilibre du SNA. Mais cet impact « curatif » quasi



instantané n'est pas le seul avantage de cette technique. Elle agit aussi en mode « préventif ». Comme un sportif s'entraîne régulièrement pour être au top en compétition, une pratique préventive de la cohérence cardiaque augmente nos capacités d'adaptation et nos performances tant intellectuelles que physiques. Nous réagissons plus vite et efficacement face à un événement stressant. Nous sommes plus difficilement déstabilisés.

Pour le manager, une session de quelques minutes avant un rendez-vous important, une réunion ou une décision donnera un meilleur centrage et une plus grande clairvoyance dans son écoute et son analyse. L'efficacité dans son action n'en sera que plus importante.

Plus globalement, au sein de l'entreprise, l'apprentissage de la cohérence cardiaque est simple et peu coûteux à mettre en œuvre pour l'ensemble des salariés. Une présentation rapide et quelques ateliers pratiques seront suffisants pour convaincre le plus grand nombre de son intérêt aussi bien professionnel que personnel. La rapidité de ses effets sur l'organisme, mesurables en temps réels, suscite immédiatement l'adhésion de toutes les collaborateurs.

**QUI SOMMES-NOUS**  
**Le Réseau des Centres de Gestion du Stress :**  
**la pluridisciplinarité**  
**au service de la Prévention Santé**

par **Laurence MIALARET**

## **Une marque, un concept, une équipe pluridisciplinaire d’experts...**

Le Réseau des Centres de Gestion du stress s’inscrit dans la durée comme une belle aventure, humaine avant tout.

Créé en 2007, ce réseau se voulait avant tout un espace d’échanges et de partage entre pairs. La richesse du travail en équipe n’est plus à démontrer, et travailler seul — ce qui est le cas des indépendants — confine à l’isolement et, parfois, au découragement. Mon objectif, lorsque j’ai pris le pilotage du réseau en 2018, était de permettre son développement, mais surtout d’y inscrire la pluridisciplinarité.

La diversité des formations, des parcours, des expériences tant personnelles que professionnelles serait le garant d’une équipe performante, développant des talents multiples. S’est alors dessinée notre mission, argumentée et affirmée : proposer aux entreprises, leurs dirigeants, leurs collaborateurs, une façon nouvelle d’envisager la prévention santé et la régulation du stress.

### **Nos appuis aujourd'hui :**

- **Une marque** — connue et reconnue, déposée en France et au Benelux

- **Un concept** — donner des clés de compréhension des phénomènes tels que stress, charge mentale, épuisement professionnel par exemple et — surtout — laisser derrière nous des outils concrets que chacune et chacun pourra mettre en place dans sa vie de façon autonome

- **Une équipe d'experts de grande valeur** – médecin, psychologue, psychothérapeute, sophrologue, coach, nutritionnistes, toxicologue... qui tous connaissent parfaitement le monde de l'entreprise pour y avoir occupé des postes à responsabilités

- **Un Comité Scientifique** – indispensable lorsque l'on s'attache à proposer à nos clients des interventions scientifiquement étayées, augmentées en permanence des dernières avancées de la recherche en neurosciences

Nous avons mis au point des formats courts — ateliers et/ou conférences interactives — sur les sujets de prévention santé les plus prégnants dans les entreprises. Nos interventions sont ajustées au plus près des besoins et spécificités de nos entreprises clientes, et réalisables en présentiel comme à distance.

Ce sont aujourd'hui 25 Centres qui sont à la disposition de nos clients, dans toute la France.

**[www.centres-gestion-stress.com](http://www.centres-gestion-stress.com)**



## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus chaleureux

- Au Dr **Éric SERMET** pour avoir accepté d'écrire la préface de ce Livre Blanc
- À l'équipe du **Réseau des Centres de Gestion du Stress** pour son implication sans faille, ses talents multiples, sa perpétuelle bonne humeur,
- À **nos clients, entreprises et personnes**, ici ou là... sans qui nous n'aurions aucune raison d'être, et en particulier à la **Caisse D'Épargne Hauts de France** ...
- Aux **experts** qui nous accompagnent, nous forment, nous conseillent... ils se reconnaîtront...
- À **Thierry THOMAS**, le talentueux maestro de cet ouvrage...

**Laurence MIALARET**

