



# mieux vivre au travail

numéro 20  
janvier - février - mars 2014

## EIPAS en 2014

### 1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites aux risques psychosociaux en partenariat avec la DIRECCTE Auvergne
- De nouvelles formations (consulter [www.eipas.org](http://www.eipas.org))
- Des accompagnements collectifs tel. : 06 37 89 50 13

### 2 Pour les personnes en souffrance au travail

#### Des ateliers collectifs

- Affirmation de soi, gestion des émotions tel. : 04 73 70 76 91
- Relaxation, pleine conscience tel. : 04 73 70 76 91
- Sophrologie tel. : 06 82 94 19 17

#### Des consultations psychologiques

- A Clermont-Fd, tel : 04 73 70 76 91
- A Thiers, tel : 04 73 68 14 28
- A Issoire, tel : 06 69 03 93 55
- A Ambert, tel : 06 31 08 12 64

### 3 Comme les années précédentes, des rendez-vous avec le grand public et des conférences gratuites.

#### Conseil scientifique

Pr. Pierre-Michel Llorca, psychiatre, chef de service Psychiatrie de l'adulte, CHU de Clermont-Fd.

Dr. Brigitte Dubray, médecin du travail, AIST63.

Dr. Bernadette Roux, médecin de prévention du Rectorat de Clermont-Fd.

Dr. Véronique Gabet, médecin de prévention du Ministère de la Justice.

Mme Nathalie Bertron, chargée de communication.

lettre éditée par  
Espace Investigation Prévention  
Accompagnement du Stress (EIPAS)  
Directeur de la publication :  
Docteur Denise Lanoir  
Tél.: 06 37 89 50 13



Photo : Nathalie Bertron

## Du mieux-être individuel au mieux-être collectif au travail

**N**ous le constatons tous les jours, le bien être au travail dépend de nombreux facteurs organisationnels et relationnels.

L'optimisation des facteurs organisationnels est essentielle pour prévenir efficacement les risques psychosociaux. La gestion des facteurs relationnels s'avère plus délicate, mais ne doit pas pour autant être négligée car des individus qui ont la volonté de coopérer sont plus à même de créer et maintenir les conditions du bien être au travail.

Des travaux scientifiques récents apportent un éclairage nouveau sur la possibilité d'améliorer les facteurs relationnels. Ils démontrent notamment une potentialisation réciproque du bien être individuel et collectif. Le scientifique et moine bouddhiste Matthieu Ricard a fait le point des connaissances en psychosociologie et neurologie sur la possibilité d'une évolution de chacun vers plus d'altruisme pour un bénéfice collectif dans « *Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance* » [ed. NIL 2013]. Ces travaux sont porteurs d'espoir pour le monde du travail : ils montrent notamment que l'altruisme n'est pas une utopie mais qu'il est présent spontanément dans la plupart des individus et qu'il est possible de le développer. Il se révèle être un facteur essentiel de mieux être dans un collectif.

**Les comportements prosociaux créent du bien-être** pour celui qui les pratique et pour son entourage. C'est dans l'intérêt de chacun de prendre en compte les intérêts de l'autre. Il s'agit d'une spirale vertueuse. Les qualités de tempérance, de force d'âme, l'équité, le souci de l'autre, le discernement favorisent les comportements prosociaux. Elles

permettent de mieux maîtriser ses émotions. Elles favorisent l'esprit d'initiative, le sens de la justice, la compassion et la vision à long terme qui sont des facteurs de bien être collectif.

A l'opposé, les comportements antisociaux créent, à moyen terme, du mal être. La satisfaction engendrée par les comportements égocentrés est moindre que celle qui découle des comportements altruistes. L'égocentrisme amplifie à la fois les espoirs et les craintes et nourrit les ruminations au sujet de ce qui nous affecte. Dans la bulle de l'égo, la moindre contrariété prend des proportions démesurées.

**Pour l'entreprise, la coopération est meilleure que la compétition entre salariés.** Dans une société fortement compétitive, les individus se méfient les uns des autres, s'inquiètent de leur sécurité et cherchent constamment à promouvoir leurs intérêts et leur rang social sans trop se soucier des autres.

L'idée promue par la plupart des écoles de management, selon laquelle la compétition entre les employés d'une entreprise améliore les résultats, s'est avérée fautive.

En réalité cette compétition est nuisible car elle détériore les rapports humains et les conditions de travail. L'économiste J. Carpenter a démontré que cette compétition était contre productive et qu'elle diminuait la prospérité de l'entreprise. C'est la promotion de la confiance, la solidarité et la coopération qui se révèle favorable au développement de l'entreprise.

Dans une société coopérative, les individus se font confiance et sont prêts à consacrer du temps et des ressources à autrui, ce qui enclenche un cycle vertueux de solidarité et de

réciprocité.

**La société occidentale moderne favorise les comportements antisociaux.** Aujourd'hui sont valorisés certains traits de caractère pathologiques conduisant à des comportements antisociaux. Une étude réalisée sur 39 PDG de grandes entreprises britanniques a révélé qu'ils présentaient une égocentricité, un manque de sincérité, un charme superficiel et une tendance à la manipulation supérieurs à ceux d'individus psychopathes.

De plus, si on ne veille pas à les combattre, les comportements antisociaux peuvent s'étendre notamment du fait des mécanismes psychologiques suivants : la conformité à l'autorité (on se plie aux ordres d'un individu en position d'autorité même si c'est en contradiction avec notre système de valeurs), le pouvoir du groupe, la déshumanisation de l'autre, la rationalisation, la dissonance cognitive...

**L'égoïsme est à tort perçu comme naturel.** Les théories économiques reposent sur l'hypothèse que les individus sont égoïstes (hypothèse soutenue par la théorie de l'évolution basée sur la compétition entre les individus). Cette hypothèse a été amplement adoptée aux états unis au 20ème siècle sous l'influence des publications très populaires de Ayn Rand. Il s'agit d'une idée erronée.

Il est facile de cultiver du cynisme et de soutenir, même si c'est une idée erronée, l'idée d'égoïsme universel, car cela ne nécessite aucun effort. C'est ce qui se produit actuellement. Il est plus difficile de reconnaître l'existence de la bonté humaine et de faire des efforts pour la cultiver.

>>> **L'altruisme est plus naturel et spontané qu'on le croit.** L'analyse des comportements spontanés dans les situations de catastrophe montre que l'altruisme est naturel chez la majorité des individus contrairement aux idées répandues par la plupart des médias.

Les études psychosociologiques de Ernst Fehr ont démontré que la majorité des gens (environ 70%) est disposée à faire confiance aux autres, à coopérer et à se comporter de manière altruiste. Mais lorsqu'une minorité exploite le système à son profit, la confiance et la bonne volonté de la majorité s'érodent. Les profiteurs (environ 30 %) empêchent l'altruisme de s'exprimer. Mais si les profiteurs sont sanctionnés et l'équité rétablie, la coopération s'améliore et cela incite même les égoïstes à y participer.

**Il est possible d'encourager les comportements de coopération.** Le meilleur moyen d'élever le niveau de coopération est de favoriser et d'encourager les interactions positives (échanges équitables, renforcement de la confiance mutuelle...).

La coopération fonctionne bien sous certaines conditions :

- si le nombre de personnes impliquées reste modéré et qu'elles se connaissent. Pour un effectif élevé dans lequel les employés ne se connaissent pas, la coopération est plus difficile.
- si il existe des règles qui régissent le fonctionnement collectif et un système de sanctions graduées du non respect des règles. Ceux qui utilisent à leur profit la bonne volonté de tous sont repérés et sanctionnés.

**Les comportements prosociaux peuvent être développés par l'entraînement.**

L'attention, l'équilibre émotionnel, la compassion, peuvent être cultivés. L'entraînement restructure le cerveau sur le plan fonctionnel et structurel. Il n'est pas nécessaire de pratiquer des années de méditation pour obtenir une amélioration. Vingt minutes d'entraînement quotidien pendant quelques semaines suffisent à diminuer significativement l'activation de l'amygdale (noyau cérébral spécialisé dans la gestion de la peur, de l'agressivité, la colère).

La connectivité entre le cortex cérébral et l'amygdale augmente après 11 heures d'entraînement à la méditation, ce qui favorise la régulation émotionnelle et limite les comportements agressifs déclenchés par les contrariétés.

**De ces avancées psychosociologiques, on peut déduire quelques pratiques qui seraient favorables au bien-être au travail, notamment :**

- Privilégier les collectifs de travail à taille humaine
- Etablir des règles claires de fonctionnement collectif et les faire respecter avec justice et humanité
- Mieux repérer les comportements antisociaux et éviter de les valoriser
- Favoriser le développement des comportements prosociaux par l'entraînement.

Pour que ces changements se réalisent, il importe que chacun prenne conscience de ces enjeux et diffuse autour de lui ces nouvelles connaissances psychosociologiques pour contribuer à faire évoluer le monde du travail.

D.L.

## > parole de psy

Dans le contexte actuel, les pressions économiques, les objectifs de rentabilité conduisent de plus en plus de salariés à dépasser leurs limites jusqu'à souffrir de burnout ou de dépression. Ils sont donc contraints à arrêter leurs activités professionnelles pour une durée plus ou moins prolongée.

Pendant cette période d'arrêt maladie, deux points sont essentiels :

1. Prendre soin de son corps. La récupération physique doit être complète avant la reprise du travail. En règle générale, ces personnes n'ont pas écouté les maux de leur corps et se sont négligées. Il importe de traiter les problèmes de santé liés à l'épuisement physique. Il est également conseillé de reprendre une activité physique adaptée, et surtout de renouer avec le plaisir de prendre soin de soi. L'objectif est de retrouver un état de santé physique satisfaisant et des sensations de bien-être.
2. Faire le point sur le plan psychologique : l'expérience montre que les personnes retournant au travail sans avoir essayé de comprendre les différentes raisons qui les ont conduites au burn out, ont une probabilité de rechutes plus importantes. Il leur faut apprendre à se connaître et à identifier leurs limites. Ce travail est réalisé, en consultation, par les psychologues de EIPAS.

“ Apprendre à repérer et respecter ses propres signaux d'alarme ”

Une fois ces deux objectifs atteints, le retour au travail peut être envisagé. Cette réintégration dans le milieu professionnel reste un moment très pénible. En effet, nous sommes encore dans une

## Le retour au travail après un burnout

société où la dépression ou le burnout ne sont pas complètement reconnus ou compris. Pire encore, dans certaines entreprises, ces arrêts de travail sont perçus comme des faiblesses ou un manque de volonté. Il semble donc primordial de préparer le retour au travail avec l'aide d'un psychologue pour développer des ressources qui faciliteront la réintégration dans un milieu professionnel non compréhensif.

Au cours de cet accompagnement psychologique, des techniques seront travaillées comme par exemple l'affirmation de soi ou la relaxation. D'autres points devront être développés pour faciliter cette réintégration :

1. Reprendre contact avec sa hiérarchie un peu avant la reprise. Cela permettra d'une part de réduire les craintes concernant la position de la hiérarchie et d'autre part, en concertation avec le médecin d travail, d'envisager un éventuel aménagement du poste de travail sur les tâches à accomplir, le rythme de travail...
2. En cas de comportements harcelants de la part de collègues ou de supérieurs hiérarchiques, prendre du recul par rapport aux éventuelles critiques en apprenant des techniques de contre manipulation. En effet, l'« agresseur » s'attend, en général, à de la résistance de la part de son interlocuteur et s'il est face à quelqu'un qui ne résiste pas, il est fort probable qu'il perde ses moyens.
3. Apprendre à ne pas aller au-delà de ses propres capacités. Le fait de conserver une partie de ses ressources permet de mieux gérer les imprévus.
4. Préférer dans un premier temps la compagnie de gens positifs et heureux.

L'essentiel est vraiment d'avoir pris le temps de comprendre les raisons qui ont mené à l'épuisement professionnel. Plus l'individu saura repérer ses propres signaux d'alarme, plus il sera capable de réagir afin d'éviter de retomber dans le burnout.

A.S.

## > actu EIPAS

**Journée - atelier**  
**Mieux manger, moins stresser**  
par Ulla Menneteau,

diététicienne nutritionniste  
spécialisée dans le comportement alimentaire

**samedi 12 avril 2014** de 9h30 à 17h

Inscription : 40 € par participant

tél : 04 73 36 06 58 / E-mail : menneteau@wanadoo.fr



### Centre EIPAS

16 E, rue Gaultier de Biauzat - 63000 Clermont-Fd

Contact

E-mail : eipas@orange.fr

Pour vous inscrire à une formation : 06 37 89 50 13

Pour un rendez-vous de consultation : 04 73 70 76 91

Pour tout autre renseignement : 06 37 89 50 13

[www.eipas.org](http://www.eipas.org)

L'acte alimentaire est normalement source de plaisir et de réconfort et participe à réguler nos émotions plusieurs fois par jour. Or, pour beaucoup, manger est devenu une source de stress. Cette journée aura comme objectif d'aider les participants à retrouver une relation apaisée avec l'alimentation pour manger en accord avec leurs besoins physiques et émotionnels tant en termes de choix que de quantité. Une partie de la journée sera consacrée à une révision des idées reçues stressantes et culpabilisantes sur l'alimentation, une autre à trouver d'autres repères plus en accord avec les besoins de chacun. Le repas de midi sera l'occasion mettre en pratique cette façon déstressante de manger.