

Provided for non-commercial research and education use.  
Not for reproduction, distribution or commercial use.



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the author's institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

## ressources

# Des clés pour le bien-être et l'épanouissement au travail

■ Si les organisations veulent être rentables, elles n'ont pas d'autre choix que d'aider leurs salariés à vivre en harmonie, à être sereins et créatifs ■ Le bien-être au travail est en grande partie lié à notre capacité d'adaptation à la réalité mouvante de l'entreprise, sans se perdre pour autant ■ Des repères et des méthodes permettent de vivre au mieux cette réalité.

© 2018 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

**Mots clés** – burn out ; discernement ; management du care ; prévention des risques psychosociaux ; qualité de vie au travail

CATHERINE FRADE  
Docteur en pharmacie,  
psychologue du travail,  
coach systémique

Steliaxe, 149, rue Louis-  
Rouquier, 92300 Levallois-  
Perret, France

**Keys for well-being and fulfilment at work.** If organizations seek to be profitable, they have no choice but to help their employees live in harmony, to be serene and creative. Well-being at work is largely linked to our ability to adapt to the moving reality of the company, without losing ourselves. Guides and methods help to live this reality as well as possible.

© 2018 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

**Keywords** – burnout; care management; discernment; psychosocial risks prevention; quality of work life

**S'**épanouir et se réaliser au travail sont une quête universelle. La fluidité de la dynamique d'équilibre au travail dépend de l'organisation, des conditions de travail et des échanges de l'ensemble des parties. Elle est en lien avec le succès de l'entreprise et de tous.

## L'HISTOIRE DE PAULINE

■ **Pauline<sup>1</sup> est une jeune femme de 25 ans à très haut potentiel**, reconnue par sa hiérarchie et promise à de grandes responsabilités. Ce soir-là, elle sort du travail à la nuit tombée et se retrouve à errer, désorientée. Elle ne sait plus qui elle est, d'où elle vient, ni où elle va. Deux heures après, la mémoire lui revient : elle appelle ses parents qui l'emmènent à l'hôpital. Que lui est-il arrivé ? Comment une jeune femme aussi brillante peut-elle vivre ce qui est reconnu désormais comme un *burn out* ?

■ **Quand Pauline vient consulter la psychologue du travail**, elle a quitté les rails de la réussite et son compagnon ; elle est repartie vivre chez ses parents. Elle parle très peu, et parvient juste à formuler qu'elle se sent vidée de son énergie. Elle n'a plus de force pour quoi que ce soit, malgré douze heures de sommeil par nuit. Elle est épuisée dès le matin.

■ **Trois ans après ce burn out, six mois après la fin d'un accompagnement** de deux mois, elle est de retour : « *Depuis, j'ai repris confiance, comme si*

*j'avais été libérée d'un poids. J'ai retrouvé un appartement, un nouveau travail qui me convient mieux. Je suis enfin sur la bonne direction... Avant mon burn out, j'étais très renfermée, je gardais tout pour moi, jusqu'au jour où tout explose, comme si mon corps avait été à un endroit et mon esprit ailleurs... Je n'écoutais pas mon cœur... »*

■ **Pauline est issue d'une famille où le travail intense est considéré** comme une valeur d'accomplissement de soi et d'honneur. À 25 ans, elle se croyait invincible. Tirillée entre les injonctions contradictoires de performance professionnelle et celles du respect de l'équilibre individuel prôné par son compagnon, Pauline n'a pas su freiner ses engagements pour sa sauvegarde personnelle, et elle a basculé ce jour-là, d'un coup.

■ **Le burn out est une pathologie de la motivation et de l'engagement en lien avec la déperdition de soi** : il touche des personnes très impliquées dans leur travail qui "s'auto-accélèrent" pour tenir leurs objectifs, même si ceux-ci sont irréalistes.

## ÉNERGIE ET ÉQUILIBRE DU SYSTÈME INTERNE

■ **À partir de notre cœur rayonne** un champ biomagnétique qui entoure notre corps et qui est influencé, comme notre rythme cardiaque, par nos pensées et nos émotions [1,2]. Selon l'ayurveda indienne [3], il comporte les traces mémorielles des événements que nous avons vécus ou que nous portons, héritées de nos ancêtres ou

Adresse e-mail :  
catherine.frade@steliaxe.com  
(C. Frade).

## NOTES

<sup>1</sup>Prénom fictif.

<sup>2</sup>Nous comprenons aisément comment nous pouvons tous être affectés par la présence de personnes chargées d'émotions ou dans un état de santé altéré, que nous en soyons conscients ou pas.

C'est le cas de couples qui vibrent littéralement à l'unisson, mais aussi de collègues dans un même *open space* ; c'est aussi le cas des supporters de football qui hurlent dans un stade pour soutenir leurs joueurs ou, au contraire, affaiblir leurs adversaires.

<sup>3</sup>Le *pranayama*, une des disciplines du yoga pour le souffle et ancêtre de la sophrologie, permet de connaître et maîtriser l'énergie vitale qui nous traverse. (Pour en savoir plus : Chopra D. Les 7 lois spirituelles du yoga. Paris: J'ai lu; 2005.)

de l'inconscient collectif. L'épigénétique et la physique quantique éclairent et mesurent en quoi physiologie, psychisme, émotion et énergie se mêlent en soi et avec autrui [4]. L'énergie spécifique de chaque groupe est ainsi bien supérieure à la somme des énergies individuelles [5]. Les êtres humains s'harmonisent naturellement à la même fréquence quand ils sont longtemps ensemble<sup>2</sup>. De même, nous pouvons "capter" autrui, le "sentir" (ou pas) au-delà de ce qui est dit ou vu : où est la vérité entre nos ressentis propres, nos pensées, nos images, nos mémoires inconscientes influencés par nos modes de communication verbaux et non verbaux chez l'un et chez l'autre ?

■ **Nos "canaux énergétiques" se chargent naturellement** et s'équilibrent au fur et à mesure de notre journée, d'autant mieux que notre corps est souple ou notre mental alerte<sup>3</sup>. Nous nous adaptons d'autant plus facilement que nous sommes créatifs et sains. Toutefois, il ne s'agit pas de se perdre, ni de se retrouver dilué dans son environnement, mais bien de garder la conscience de soi et des autres. La meilleure parade est de maintenir nos corps physiologiques, psychiques et émotionnels, en équilibre.

■ **Faire des pauses au travail**, marcher dans la nature, regarder un film drôle, méditer, sont autant de possibilités de retrouver notre homéostasie interne. De plus, ce sont dans ces espaces de "non-faire" que se développent nos capacités d'intuition et de discernement justes. Selon un proverbe bouddhiste tibétain, « *Si vous vous dépêchez vite, vous allez lentement ; si vous allez avec lenteur alors vous êtes rapide* ». Une thèse de médecine, en France, a montré en 2014 que le corps capte les informations et que le cerveau y met des mots selon nos apprentissages [6]. C'est donc à chacun de nous d'opérer un tri entre les comportements qui nous conviennent et ceux acquis par notre éducation, par mimétisme, dans notre environnement, ou captés à notre insu. C'est aussi à chacun de nous d'écouter notre corps qui fonctionne bien au-delà d'une simple juxtaposition d'organes et fluides corporels ; à nous de prendre la responsabilité de reconnaître et d'exprimer nos limites quant à nos objectifs au travail. C'est à l'entreprise d'en laisser la latitude sans imposer des cadences comme si nous étions inépuisables et à 100 % de nos capacités 24 heures sur 24.

■ **Il est difficile de délimiter l'influence de deux personnes entre elles** tant les systèmes corps-esprit-émotion-énergie sont imbriqués voire intriqués entre eux et avec autrui. La difficulté d'équilibrer son corps et ses propres énergies est rendue accrue par le système du travail, son organisation, la qualité du travail et celle des relations de travail.

## SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR ÊTRE

■ **Les organisations se structurent**, d'autant plus que leur taille est importante, en mettant en place des organigrammes, fiches de fonction, procédures et normes à respecter. Ces structures formelles sont indispensables pour les charpenter, tout comme notre système osseux. Les définitions de fonction, missions et objectifs rendent le travail prévisible et contrôlable. Les pratiques managériales et relationnelles signent l'orchestration de l'ensemble. Or, les procédés et processus destinés à optimiser la réalisation d'une commande de produit ou de service ne permettent pas de rendre visible ce que les individus ajoutent à leur tâche prescrite pour bien faire leur travail [7]. L'assurance qualité, chargée de proposer des plans d'amélioration, ne permet pas de régler tous les aléas de la vie réelle.

■ **De la même façon que notre corps ne se limite pas à notre squelette**, l'organisation n'est pas réduite aux procédures. Les structures informelles désignent tout ce qui échappe au contrôle, comme nos formes corporelles ou notre densité capillaire, qui évoluent à notre insu toute notre vie. Elles correspondent au savoir être, à la façon dont nous combinons nos savoirs, aux relations affectives et tensions entre les personnes et les groupes. D'expérience, elles peuvent représenter 60 à 80 % du temps de travail, c'est-à-dire trois à quatre jours par semaine où nous avons l'impression de ne pas avoir traité nos objectifs listés le matin. Pourtant, nous avons contribué au bon fonctionnement de l'organisation, en simplifiant la tâche des collègues ou des clients, en mettant nos talents à leur disposition, en fluidifiant le travail d'équipe et, indirectement, la réalisation de nos objectifs. Ce temps est source de coopération (intelligence collective), d'humanité, de sens au travail et de plus grand potentiel de rentabilité pour l'entreprise.

■ **C'est parce que nous développons des trésors de créativité** pour nous adapter aux situations et aux autres, que le travail est un outil de développement de soi [8,9]. Nous découvrons des ressources insoupçonnées de nous-mêmes en trouvant des solutions pour collaborer avec des personnes que nous n'avons pas choisies : chefs, subordonnés, collègues, clients, patients, usagers... Leurs fonctionnements spécifiques nous mettent chaque jour au défi de réaliser notre mission, que nous sommes fiers d'assurer. C'est pourquoi y échouer peut être tellement destructeur au niveau de notre identité.

## La souffrance au travail

■ **Le travail façonne nos croyances, nos apprentissages**, car il fonctionne comme un accélérateur de particules. Plus nos interlocuteurs sont nombreux, plus notre adaptation est sollicitée, demandant à notre construction individuelle de se réajuster dans un mouvement permanent. L'objectif est de nous y adapter sans nous perdre.

## UN ÉQUILIBRE À SAUVEGARDER

■ **L'organisation a aussi son histoire, sa culture, son style, son genre**, réajustés à chaque fusion ou réorganisation, le tout impacté en continu par l'environnement, les concurrents, les réglementations... Comme l'entreprise a sa mission, sa vision et sa stratégie, il n'y a pas de meilleur fil conducteur individuel, dans ce monde mouvant, que de réintroduire notre raison d'être comme vision à long terme dans notre vie, et garder un cap, pour opérer les choix qui nous conviennent le mieux parce qu'ils ont un sens pour notre évolution [10,11].

■ **Avancer sur ce chemin de notre réalisation est ce qui nous rend heureux**. Quand nos objectifs au travail se superposent à ceux de notre projet de vie, alors nous nous engageons avec plaisir dans un projet collectif. Garder son axe permet de maintenir la confiance en soi et de prendre sa place avec aisance. Un travail épanouissant nous place en mesure de collaborer au bon fonctionnement de l'ensemble. Nous avons alors envie de dépasser les défis que nous nous lançons, et ce bonheur acquis peut être ensuite partagé [12].

■ **Cet équilibre aide les autres à garder le leur**, en y associant une dose d'adaptabilité, d'accueil inconditionnel de l'autre, de savoir être d'une façon générale. Ces polarités dites "féminines" sont essentielles à cultiver pour tous, en complément des valeurs masculines du "faire". Quand les raisons d'être de l'entreprise et des personnes qui y travaillent convergent, les articulations entre systèmes, équipes et personnes

## Les points à retenir

- **Le burn out est une pathologie** de la motivation, de l'engagement et de la déperdition de soi.
- **Nous nous adaptons d'autant mieux** que nous sommes créatifs et en bonne santé.
- **C'est parce qu'on développe sa créativité** pour s'adapter aux situations et aux autres, que le travail devient un outil de développement de soi.

ENCADRÉ 1

## Le concept de dynamique intégrative du travail

■ **La dynamique intégrative du travail (DIT®) est une approche systémique multidisciplinaire** qui associe les sciences techniques, médicales, humaines et sociales en lien avec l'apport du transgénérationnel et des civilisations ancestrales. Elle permet d'aider les personnes, les groupes et les organisations à capitaliser sur leurs diversités au profit d'un projet commun et de la réalisation de tous, en alignant leurs raisons d'être.

■ **Elle éclaire la résolution des situations de travail difficiles** grâce à la co-construction d'une réalité multidimensionnelle tenant compte de l'intrication des divers points de vue.

■ **Aborder une situation de travail simultanément sous les angles corps-esprit-émotion-énergie, en lien avec la place et le rôle**, permet de déployer une transformation humaine des organisations (et des personnes qui la composent) dans lesquelles il fait bon vivre et travailler, avec des répercussions favorables à la santé.

Pour en savoir plus : <http://www.catherinefrade.com>

deviennent fluides. Capitaliser sur les divergences fait de la diversité humaine une clé de la richesse de l'entreprise.

## CONCLUSION

■ **La plus grande marge de progrès**, en termes de rentabilité des organisations, consiste à investir sur le bien-être des individus qui les composent en les aidant à vivre en harmonie, sereins et créatifs, dans toutes leurs dimensions humaines : corps, esprit, émotion, énergie. Alors, ces personnes et groupes peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes sur la durée pour des entreprises pérennes. C'est ce qu'ont compris les jeunes générations qui cherchent à s'intégrer au système tout en préservant individuellement leur zone de bien-être, en restant conscients de faire partie d'un tout. Ils choisissent d'être ensemble plutôt que d'avoir raison.

■ **L'approche globale systémique de la dynamique intégrative du travail (DIT®) (encadré 1)**, en réunissant les sphères de santé physique, mentale, émotionnelle, énergétique et sociale, prend en compte le travail sous l'angle du bien-être, de l'engagement et de la réalisation de tous au service d'une vision commune. Elle permet de libérer les énergies bloquées dans l'entreprise, les groupes et les personnes, de mettre en place un système de qualité de vie authentique et de restaurer la place de chacun. En investissant sur les êtres humains qui la composent, l'entreprise joue en prime son rôle de responsabilité sociale et apporte sa contribution bénéfique au monde. ■

## RÉFÉRENCES

- [1] Martel A. Le pouvoir de la lumière, à l'aube d'une nouvelle médecine. Paris: Trédaniel; 2016.
- [2] McCraty R. The energetic heart: Bioelectromagnetic communication within and between people. In: Rosch PJH, Markov MS (eds). Bioelectromagnetic Medicine. New York: Marcel Dekker; 2004. p. 541-62.
- [3] Chopra D, Kafatos M. Le pouvoir de l'univers est en vous. Paris: Trédaniel La Maisnie; 2017.
- [4] Korotkov K. L'énergie de la santé, comprendre les principes de l'analyse du champ énergétique. Charleston: CSIPP; 2017.
- [5] Sheldrake R. Réenchanter la science. Paris: Albin Michel; 2013.
- [6] Charbonnier JJ. La conscience intuitive extraneuronale. Paris: Trédaniel; 2017.
- [7] <http://www.souffrance-et-travail.com>
- [8] Dejours C. Souffrance en France. Paris: Point; 2014.
- [9] Clot Y. Travail et pouvoir d'agir. Paris: PUF; 2008.
- [10] Desjardins A. Les chemins de la sagesse. Paris: Pocket; 2006.
- [11] Rinpoché S. Le livre tibétain de la vie et de la mort. Paris: La Table Ronde; 1993.
- [12] Frade C. (Re)prendre en mains sa vie. Pratiques RH. 2017;76:78-9.

*Déclaration de liens d'intérêts*  
L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.