



Nutrition & Bien-être

ALTO, conférence du 28 janvier 2010 – Chambre de Commerce Franco-Britannique

Management, gestion du stress et performance de soi

Présentation des orateurs

Monsieur William Dab : notre invité d'honneur, ancien directeur général de la santé de mai 2002 dans le cabinet de Jean-François Mattei jusqu'en février 2005 dans le cabinet de Philippe Douste Blazy. Il est aujourd'hui professeur titulaire de la Chaire « Hygiène et sécurité » du Conservatoire National des Arts et Métiers et directeur de l'Institut d'Hygiène Industrielle et de l'Environnement. Il est médecin, ancien interne des hôpitaux de Paris, docteur es Sciences (en épidémiologie). Ses travaux ont porté sur la surveillance notamment des épidémies de grippe et plus général de la sécurité sanitaire de l'environnement et du travail.

Madame Joëlle Adrien, neurobiologiste, dirige une équipe de recherche sur le sommeil dans le cadre de l'Inserm à la faculté de Médecine à la Pitié Salpêtrière. Elle étudie les mécanismes qui lient les troubles du sommeil à la dépression et au stress en relation notamment avec des événements de l'enfance. Elle traite également les insomnies chroniques par des traitements comportementaux et cognitifs. Elle publie dans des revues internationales et des livres.

Monsieur Bernard Ollivier, ingénieur des Mines de Paris entre chez Renault à 25 ans en chargé d'études. Puis devient quelques années plus tard, chef des services de comptabilité, et directeur financier, et directeur du contrôle de gestion et du plan à la direction commerciale de Renault, puis directeur général de la division Renault sport Technologie et aujourd'hui, directeur des établissements Renault qui regroupent l'ensemble des métiers de l'amont de l'entreprise soit 13.000 salariés.

Monsieur Jean-Christophe Sciberras, diplômé de l'IEP de Paris en sciences économiques et titulaire d'un DEA de droit social. Il a débuté comme inspecteur du travail, puis a exercé en tant que juge de tribunal administratif. Il a été conseiller technique de Martine Aubry, ministre du travail. Puis il exercera plusieurs fonctions chez Renault dont DRH des centres d'ingénierie en France. Il est depuis 2009, DRH de Rhodia et est depuis le 1^{er} janvier 2010 directeur des



Nutrition & Bien-être

relations sociales groupe de Rhodia. Il est également le vice-président de l'association nationale des DRH.

Monsieur Guy Catel, capitaine au long cours dans la Marine Marchande, Guy Catel a navigué sur toutes les mers au commandement des équipages pour ensuite passer au management des hommes dans trois grands groupes américains. Il a connu fusion des branches, restructuration, reengineering, travail matriciel, gestion de projet dans des postes de direction commerciale, marketing et supply chain. Il a été formé au coaching au Conservatoire national des arts et métiers et a créé depuis 5 ans sa société Ergésis et intervient dans des missions d'accompagnement de dirigeants dans leur mise en œuvre de stratégie.

Madame Béatrice Nedellec, Directrice et Fondatrice d'Alto, cabinet de conseil en santé, nutrition et bien-être qui propose ses services dans trois domaines d'expertise : bureau de presse, communication avec le réseau national de diététiciens Diet'France et le bien-être en entreprise. Elle a auparavant fondé et dirigé Drouant International, agence de relations publiques et de relations presse également spécialisée en santé et nutrition.

Béatrice Nedellec et Guy Catel, ont organisé, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie franco-britannique, cette conférence sur « **Management, gestion du stress et performance de soi** »



Nutrition & Bien-être

Management, gestion du stress et performance de soi

Le stress au travail est une problématique de plus en plus pregnante et dangereuse pour la santé. Une interpellation des entreprises et des managers à repenser les organisations et la place de l'humain dans le monde professionnel est primordiale.

Au cours de cette soirée, huit orateurs ont dressé un état des lieux sur le **difficile équilibre entre travail, bien-être et santé** et ont proposé des solutions pour aider les salariés à se prendre en charge de façon autonome et pour réhabiliter les managers dans une posture de gestionnaire du stress au travail, dont l'actualité récente a montré qu'il peut conduire à des gestes extrêmes (suicide).

Les regards croisés de William Dab (CNAM), Joëlle Adrien (INSERM), Bernard Ollivier et Mathieu Perrier (Renault), Jean-Christophe Scriberras (ANDRH), Sébastien Jondel (Leroy merlin), Béatrice Nedellec (Alto) et Guy Catel (Ergesis), ont permis de mettre en exergue que de **nouvelles conduites managériales** doivent être mises en place dans les entreprises pour permettre de **réhumaniser le travail**, atout essentiel pour la santé des travailleurs et facteur de performance. Et William Dab de rappeler qu' « une société dans laquelle le travail est une souffrance est une société sans avenir ».

Actuellement, **il y a urgence à rétablir un équilibre entre les contraintes financières et économiques, la détérioration des conditions de travail** (rendement, performance, concurrence, globalisation, mobilité forcée, « court-termisme », surcharge de travail, stress, voire suicide) **et la santé, l'épanouissement, le bien-être des salariés**. W. Dab le décrit comme un enjeu majeur, car le travail est un facteur essentiel pour construire l'identité de l'Homme, son estime de soi, son réseau social et qu'un salarié épanoui est plus performant. Les pouvoirs publics ont déjà pris la mesure de cette problématique. Pour preuve, un réseau de recherche sur la gestion du stress coordonné au CNAM par W. Dab et le Plan de gestion du stress de X Darcos, à mettre en place avant le 1^{er} février 2010, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Certaines entreprises ont déjà mis en place de bonnes pratiques de gestion du stress. Pour les autres, il n'est pas trop tard pour se servir de la Loi comme d'un levier. Il suffit d'avoir la volonté de changer !



Nutrition & Bien-être

« **Etre bien dans son entreprise, c'est avant tout être reconnu dans toute sa dimension humaine (physique, mentale, émotionnelle, créative et spirituelle)** » a dit Béatrice Nedellec. « Le salarié a de nouvelles aspirations (le rythme « métro, boulot, dodo », il ne l'accepte plus) ; il recherche un épanouissement personnel, une qualité et un équilibre de vie. Ce sont **ses nouvelles conditions d'efficacité au travail** sinon, il n'hésite pas à changer d'entreprise ».

Stress en entreprise : une réalité à considérer

Nouveaux risques psycho-sociaux et impréparation des managers

Pour expliquer le **malaise lié au travail**, W. Dab a rappelé les deux « révolutions » qui ont modifié les repères dans des entreprises non préparées au changement. Alors qu'au lendemain de la seconde guerre mondiale, le travail était une force pour reconstruire le pays en palliant le manque de bras, son sens a changé, en devenant le moyen de produire de la richesse, des emplois mais aussi et surtout un épanouissement, bien-être et santé. Par ailleurs, d'un risque métier (silicose des mineurs, accidents dans le BTP), on est passé depuis le problème de l'amiante, qui a eu un large impact transversal, à des problèmes de dangers différés, plurifactoriels, plurisectoriels, dans lesquels les troubles musculo-squelettiques, les cancers, les risques psychosociaux, se sont développés, et que les médecins du travail, les ingénieurs (chez Renault), les managers en général, n'ont pas été préparés à repérer et résoudre.

Par ailleurs, la frontière entre vie privée et vie professionnelle s'est amincie. La tertiarisation du travail, l'explosion des **NTIC** (nouvelles technologies de l'information et de la communication), qui ne laissent plus aucun espace de **liberté**, majorent la **pénibilité du travail** et génèrent des conséquences somatiques et psychiques, notamment le **stress**.

Quand le stress atteint la santé et nuit à la performance

A ce stade, Joëlle Adrien, neurobiologiste et spécialiste du sommeil, a rappelé que le stress est un système d'adaptation, qui est a priori bénéfique. « Le stress, c'est la vie, le moteur de nos pensées et de nos actions, un mobilisateur pour trouver des solutions ». C'est une réaction de l'organisme à un « **stresseur** » **qui menace son équilibre**, un circuit neurobiologique, dans lequel via des neuromédiateurs et des hormones, le cerveau donne l'ordre de faire face ou de fuir. Tout commence par une décharge d'adrénaline qui génère un état d'hypervigilance ; suit une mobilisation générale de tous les organes qui peuvent libérer de l'énergie (activation musculaire, accélération du rythme cardiaque) associée à l'inhibition d'autres systèmes non efficaces (ralentissement digestif, immunitaire et anti-inflammatoire). La mise au repos qui vient ensuite est indispensable pour permettre la récupération et la restauration des forces.



Nutrition & Bien-être

De positif s'il est aigu, le stress devient délétère et dangereux s'il est violent, répété ou prolongé. **Ce stress chronique entraîne fatigue, épuisement, « burn-out »**, hyperéveil, car le cortisol (hormone du stress) est sécrété en excès. L'énergie est alors consommée en pure perte, sans récupération possible, alors que des manifestations cliniques s'installent : hypertension artérielle, douleurs chroniques, insomnie, ulcère gastrique, dépression...

Mais au-delà de la composante individuelle psychobiologique du stress, il existe une **dimension psychosociale** qu'il faut parvenir à dépister pour la gérer au mieux car elle impacte les relations travail / santé.

De l'importance de repérer le stress : place des indicateurs

Certains signes, comportements, doivent donner l'alerte, pouvoir être repérés et permettre la mise en place de mesures adaptées.

- Les médecins du travail, le comité d'établissement, le CHSPT, les RH, les managers, les salariés eux-mêmes peuvent tirer la sonnette d'alarme.
- Observatoire et enquêtes sont un moyen efficace pour valider ces informations, encore faut-il la **volonté d'en savoir plus** et, si nécessaire, de prendre le problème à bras le corps. Les expériences **d'entreprises pro-actives**, telles que Renault et Rhodia sont très encourageantes. B. Ollivier, nommé Directeur des Etablissements d'ingénierie chez **Renault** (14 000 personnes) en 2007, par Carlos Ghosn, arrive en pleine crise sociale, émotionnelle, médiatique (3 suicides récents). S'appuyant sur les signaux d'alarme repérés par les médecins du travail depuis 10 ans dans le cadre de **l'observatoire médical du stress et de la dépression** et sur les résultats d'une enquête d'expertise, demandée par le CHSPT et menée par le cabinet Technologia, des mesures adaptées sont mises en place. Ainsi, l'introduction de **valeurs managériales de dialogue et proximité**, a permis en 3 ans de **faire baisser le « job strain »** (charge de travail) de 10%. Chez **Rhodia**, entreprise de chimie (ex Rhône Poulenc) de 15000 salariés dans le monde (1/3 en France), JC. Sciberras (Vice Président de l'ANDRH) a su tirer des informations à partir d'une enquête menée sur 450 salariés d'un centre lyonnais. Face à une charge de travail trop forte, à la perte de repères, au sentiment d'isolement, aggravés par la crise de 2009 (-20% du CA), qui n'a fait qu'amplifier le phénomène de stress, le **rééquilibrage de l'organisation matricielle**, verticale (entre manager et salarié), et horizontale (entre collègues) a permis de **faire baisser les tensions**, et ce malgré les « valeurs » d'individualisme et de méritocratie bien françaises, et le délitement des lieux de régulation collective (famille, églises, syndicats).



Nutrition & Bien-être

- L'intérêt et la participation des salariés (et des managers) à des **actions de formation et information**. Pour preuve, la **réussite, chez Renault, d'une exposition ludique et pédagogique, pour la promotion de la santé et du bien-être**. Conçue et mise en place par ALTO en 2008 et poursuivie en 2009, sur plusieurs sites de Renault, elle avait pour objectif d'aider les salariés à se prendre en charge de façon autonome et au quotidien (set de table pour mieux manger, espaces de repos pour valoriser l'intérêt des micro-siestes, impédancemétrie pour mieux connaître sa composition corporelle) et à « déconnecter ». La possibilité qui a été donnée aux salariés (7000 sont venus), de **parler de leurs problèmes** avec des **experts de la nutrition, du sommeil et de la remise en forme**, a été très appréciée (voir encadré Exposition forme et santé). Cette exposition sur le thème de la parenthèse, clin d'œil à la nécessité de **savoir récupérer**, devrait être renouvelée.

Mettre l'Homme au cœur du système

Donner des outils au manager

W. Dab est convaincu que le préalable à une bonne gestion des problématiques de stress et de mal être au travail, c'est de donner au manager des outils de connaissance et de mesure standardisés et d'agir à la fois sur l'organisation du travail et sur les Hommes. Voici quelques outils pour les aider les cadres et dirigeants, à gérer cette situation d'angoisse collective voire de chantage des salariés, dans un environnement économique compliqué :

- **Engagement** au plus haut niveau des entreprises : Création à la Poste d'un observatoire de la santé présidé par le Président, **investissement** de 10 millions d'euros de C. Ghosn pour la formation des managers, investissement de 7% de la masse salariale de Leroy Merlin dans des actions de formation (seuil légal = 1,5%).
- **Formation à la posture managériale**, à la CNAM (20 heures), pour aider les managers à améliorer la qualité de la relation manager / équipe, pour développer **l'intelligence psychologique**, le travail sur soi.
- **Recentrage du travail et des organisations matricielles autour de l'humain**, au premier plan devant les contraintes de productivité et rendement. « L'humain est en effet sa plus grande valeur et sa survie » a insisté B Nedellec.
- « **Coaching** » des managers pour les aider à évacuer leur stress, les aider à réfléchir, à retrouver leur créativité et à trouver les solutions aux exigences managériales, dans le calme, hors « matraquage » par des informations incessantes qui font baisser leur capacité de concentration.

Créer du lien : dialogue et proximité



Nutrition & Bien-être

- Rétablissement de **relations de proximité** verticales (manager-salarié) et horizontales (entre collègues), de l'écoute, du dialogue direct avec les organisations syndicales (hors média).

Favoriser un équilibre pour les salariés

- **Baisse de la charge de travail.** La création, chez Renault, d'un poste d'adjoint auprès de chaque Directeur métier permet d'adapter en temps réel, les ressources (intérimaires, prestataires...) aux variations de la charge de travail des ingénieurs.

- Rééquilibrage entre **vie personnelle et vie professionnelle** : Renault a diminué les plages horaires de travail, qui sont passées de 5h30 – 22h à 7h – 20h30.

- Apprentissage de la gestion de la journée dans le respect de son **horloge biologique**, en donnant sa juste place à une alimentation équilibrée, avec une pause déjeuner d'1 heure, à un sommeil réparateur, à l'activité physique à distance du coucher, dans le but d'une nécessaire récupération après une journée de travail.

- Management des talents.

- Limitation des interférences entre les **NTIC** et ses biorythmes : importance de la **lumière** le matin, danger de la stimulation lumineuse induite par l'écran d'ordinateur le soir.

Leroy Merlin, une entreprise où il fait bon travailler

Sébastien Jondel a donné l'exemple de Leroy Merlin (groupe Auchan), qui occupe la 4^{ème} place dans le Top 30 des entreprises où il fait bon travailler. Son intervention a confirmé l'efficacité en termes de bien-être des Hommes et de performance, de l'application de « solutions », telles que : promotion interne, actionnariat salarié, entretiens de développement réguliers, salle zen, expression de tous les salariés dans la « démarche vision » sur l'évolution de l'entreprise...

Le cercle vertueux de l'épanouissement humain au travail, facteur d'équilibre et de performance

G. Catel a conclu en paraphrasant Shakespeare « to stress or not to stress, that is the question » et demandé s'il fallait que les entreprises attendent la mort d'un salarié pour lever le tabou du stress au travail, et oser parler de la place de l'humain dans les organisations.

C'était une façon provocatrice d'insister sur l'urgence, car il est évident et indispensable - et les expériences vécues chez Leroy Merlin, Renault et Rhodia le prouvent- de modifier les



Nutrition & Bien-être

organisations et **d'adopter les stratégies managériales adaptées** (même si elles ont un coût !), **à la gestion du stress des salariés**. « Ne vaut-il pas mieux penser le changement, que changer le pansement » disait Pierre Dac ? A bon entendeur.... **Un salarié épanoui est toujours plus performant.**

Encadré 1 : 2/3 des français sont stressés au travail

La Sofres publie le 15 janvier que 63 des Français, dont 73% des 35-49 ans, se déclarent de plus en plus stressés au travail ; et cela représenterait un coût minimum entre 2 à 3 milliards d'euros en dépenses de soins, décès prématurés, cessation d'activité ou absentéisme.

Encadré 2 : Exposition Forme et Santé,

Le Forum « FORME ET SANTE » a été mis en place sur cinq sites de l'entreprise RENAULT (Aubevoye (Normandie), Lardy (Essonne), Guyancourt et Villiers Saint Frédéric (Yvelines) et Rueil-Malmaison (Haut de Seine), la 1ère fois en mai 2008 et poursuivi en juin 2009.

LE CONCEPT :

ALTO a conçu ce forum « FORME ET SANTE » autour du concept de la « PARENTHÈSE » : savoir s'accorder des moments de détente et du « MIEUX ETRE AU TRAVAIL » par une meilleure hygiène de vie en intervenant dans trois domaines : « MIEUX MANGER », « MIEUX BOUGER » et « MIEUX RECUPERER ».

L'objectif du Forum est de sensibiliser les salariés sur la possibilité d'améliorer leur capacité de « BIEN ETRE » sur leur lieu de travail en renforçant leur résistance au stress, leur capacité de concentration, leur efficacité et en développant leur plaisir au travail.

Pour cela, les salariés de RENAULT ont pu à l'heure du déjeuner échanger avec des experts* nutritionnistes, diététiciens, de remise en forme, du sommeil et de la récupération dans le cadre d'une exposition ludique et éducative en présence de technologie : balances d'impédancemétrie (calculant poids, taille, indice de graisse, rythme cardiaque, pression artérielle, indice de masse corporelle), lumineothérapie (simulateurs de l'aube, éveils lumière) et techniques de relaxation, et en collaboration avec les équipes médicales de RENAULT.

Les salariés ont pu également découvrir sur les plateaux des restaurants de leur entreprise un « SET PLATEAU » illustrant de manière simple et colorée comment équilibrer son repas du midi.

Une plaquette d'information et de tests d'autoévaluation sur les trois thématiques « MIEUX MANGER », « MIEUX BOUGER » et « MIEUX RECUPERER » a été remise à l'ensemble des salariés une semaine avant l'arrivée de l'exposition.



Nutrition & Bien-être

*Equipe d'experts de la Pitié-Salpêtrière et de l'hôtel-dieu autour de la nutrition,

LES RESULTATS

L'expo Forme et santé a attiré en moyenne 1.000 personnes par jour à Guyancourt et 500 personnes par jour sur les autres sites moins important en taille que Guyancourt. Les salariés ont exprimé largement leur forte motivation pour améliorer d'une part leur mieux être et d'autre part leur efficacité dans leur travail : être ponctuel même après une mauvaise nuit et donner le meilleur d'eux-mêmes à leur travail. Ils apprécient que la direction s'en préoccupe.

GUYANCOURT

Mieux manger : la préoccupation principale est comment maigrir. Plusieurs personnes ont évoqué des comportements compulsifs alimentaires (beaucoup de grignotage l'après-midi avec de la culpabilisation). Il a été relevé également des attentes sur la qualité des restaurants d'entreprise : plus de calme, de fluidité et une alimentation équilibrée.

Ils ont beaucoup de questions, lisent les panneaux et demandent des précisions notamment sur : comment les conserves peuvent avoir autant de vitamines que les légumes frais ; quels sont les bénéfiques des poissons gras (bonne graisse et mauvaise graisse) ; comment consommer 5 fruits et légumes dans la journée ?

Ils sont sensibles aux efforts de la direction pour les informer et les aider à travers cette exposition et par la présence des experts qui sont à leur écoute. Ils ont en général un niveau de connaissance élevé mais la mise en pratique est plus difficile. Ils remercient le fait de leur donner des conseils diététiques simples et accessibles. Ils ont également apprécié l'approche ludique, colorée et dynamique de l'exposition.

Mieux bouger : la grande majorité des salariés sont sédentaires. Les questions et les problématiques se sont articulées autour de 3 axes : sédentarité, récupération et gestion du stress. Ils ont conscience qu'il est important d'être actifs au quotidien mais ils veulent savoir comment faire. Ils sont avides de conseils pratiques, simples à appliquer et qui ne modifieront pas leur emploi du temps déjà serré. Les balances à impédancemétrie leur ont fait prendre conscience que la surveillance du poids et de l'IMC (Indice de masse corporelle) ne sont pas suffisants pour évaluer une bonne forme physique. Par exemple, une masse musculaire sous développée par un manque d'activité physique et une fréquence cardiaque élevée au repos sont autant de signes qui montrent que la forme n'est pas optimum.

Beaucoup de salariés évoquaient qu'ils habitaient loin du lieu de travail et devaient se lever très tôt d'où un déficit récurrent de sommeil. Ils ne savent pas comment récupérer dans la journée ; comment se créer des pauses de détente ou de récupération.



Nutrition & Bien-être

Ils sont demandeurs de techniques de relaxation faciles à mettre en pratique au bureau (gestes d'automassage et de relaxation) pour mieux gérer leur stress.

Il y a aussi la catégorie des sportifs qui pratiquent le sport de manière trop intense. Le forum leur a permis ainsi d'être sensibilisés sur le « trop de sport » qui peut malmener leur corps.

Mieux récupérer : les salariés sont contents d'apprendre des choses qui les concernent directement ou les membres de leur famille. Les centres d'intérêt ont été autour de la récupération par la relaxation ou la micro-sieste, les rythmes et la qualité du sommeil. Globalement, ils pensent ne pas dormir assez.

Ils étaient étonnés de pouvoir se relaxer aussi facilement en quelques minutes (par un recentrage sur soi) et malgré le bruit environnant. Ils sont demandeurs d'espaces de détente sur le lieu du travail. Ils ont montré un grand intérêt de savoir que la tendance à la sieste est naturelle (« c'est mal vu la sieste » ; « on ne devrait pas programmer de réunion à 13h30 ») ; et sur les bienfaits des courtes siestes (- de 20 mn) pour récupérer sa vigilance.

Ils sont rassurés de savoir que c'est constructif pour le rythme biologique de se lever régulièrement à la même heure, même si c'est au détriment de la durée du sommeil. Ils sont intéressés par le fait de s'exposer à la lumière le matin peut les aider à être plus en forme (« je vais essayer » disent les uns ; « on devrait avoir des lampes spéciales pour s'éclairer au bureau en début de matinée » disent les autres)

Ils sont intéressés d'améliorer leur sommeil pour être plus en forme dans la journée. Ils sont rassurés de savoir que la 1ère moitié du sommeil est la plus récupératrice.

Ils ont montré beaucoup de satisfaction et d'intérêt sur l'expo. Ils étaient contents d'avoir des informations qui allaient les aider dans leur vie courante « je ne savais pas tout cela, c'est passionnant et en plus c'est la vie de tous les jours ».

Conclusion :

Ceci montre un réel besoin des salariés de se prendre en charge et de trouver des solutions au quotidien. Les trois thématiques proposées ont convaincu les salariés. Ils ont compris que leur équilibre et leur bien-être passaient par ces trois critères nutrition, exercice physique et sommeil/récupération et c'est accessible.

Compte-rendu réalisé par Martine Granier