



La lettre Innovence

N° 19 du 8 novembre 2002

www.innovence.fr

Le dirigeant et sa santé

Par Thierry Gervais *

Le travail d'un dirigeant est à la fois difficile, exigeant, souvent harassant.

Une bonne santé est donc un atout qu'il faut entretenir et préserver. Elle est un facteur important de l'adaptation à un environnement changeant, dont la dynamique ne cesse de s'accélérer, et qui exerce une contrainte permanente sur l'activité professionnelle.

La santé contribue au bon équilibre de la relation entre la performance au travail et le niveau de stress qui lui est associé. Mais un problème surgit dès lors que l'équilibre échappe au contrôle de l'individu. En effet, des comportements inadaptés à la fonction apparaissent, la performance s'écroule, en bref tout va mal.

Chaque année, cinq cent millions de jours de travail sont perdus dans l'Union Européenne (UE) en raison d'accidents ou de maladies liées au travail, soit 60 fois plus que le nombre de jours perdus à la suite de conflits sociaux. En 1999, le stress était responsable de 18% de tous les problèmes de santé sur les lieux de travail dans l'UE, et plus de 40 millions de personnes en souffraient. Il est donc judicieux de pas attendre pour diagnostiquer la ou les causes d'un problème de santé afin d'agir en temps utile. Anticiper ce type de problème passe par l'adoption d'une "politique" personnelle de management de ses ressources individuelles dont la mise en œuvre préservera à la fois l'individu, son activité, et sa performance. Elle s'appuiera sur une

méthode et un ensemble de techniques de développement personnel.

L'impact de l'activité du dirigeant sur sa santé

La fonction de dirigeant impose souvent de sacrifier à des rites et de satisfaire à des obligations: repas d'affaires, réunions matinales ou tardives, obligations de représentation, emploi du temps sans fin. La charge de travail correspondante, à la fois physique et cognitive (mentale) est souvent excessive, dépassant parfois les limites naturelles.

Philippe est réanimateur. L'équipe s'affaire autour d'un homme âgé de 27 ans apparemment en bon état général. Pourtant, il est dans le coma depuis quelques heures. Le diagnostic porté est celui de syndrome de « Burn out ». Philippe est pessimiste. L'homme ne se réveillera peut-être pas. Malgré sa jeunesse, il souffre d'un tel état d'épuisement qu'il est à bout de forces. C'est un jeune dirigeant dans une TPE. Philippe est morose. Il pense tout à coup que les conséquences de son absence prolongée seront préjudiciables à d'autres que lui. « Comment peut-on en arriver là ? » se demande-t-il.

L'accélération du rythme de travail, les tensions engendrées, se traduisent par un amoindrissement des possibilités de repos et de récupération, provoquant notamment: troubles de la vigilance, manque de sommeil, fatigue. La mondialisation impose des contraintes de déplacement, qui majorent ces effets. En modifiant la chronologie sociale traditionnelle, elle perturbe l'alimentation, créant des problèmes digestifs et nutritionnels, incite à recourir à des substances stimulantes ou calmantes.

Dannii passe sa main dans les boucles de sa longue chevelure blonde. Elle pose son stéthoscope sur la table, sort son stylo de la poche de sa blouse et commence à écrire « Infarctus du myocarde inaugural chez un homme de 38 ans. Etat général : ... ». Elle se dit : « Je peux quand même pas écrire pourri ». Pourtant c'est le premier mot qui lui est venu à l'esprit. Comment un homme de cet âge peut-il peser 93 Kg pour 1m75, avoir les dents aussi jaunies par le tabac, et présenter les premiers stigmates d'une intoxication éthylique chronique ? Elle écrit « ... très dégradé. ». Un peu plus loin une infirmière de l'unité de soins intensifs finit de régler la pompe électrique qui injecte à l'homme les vasodilatateurs qui le maintiennent en vie.

Plus généralement les rythmes de l'environnement économique contemporain perturbent les rythmes biologiques qui constituent les fondements de la résistance et de l'endurance au stress.

Les solutions de management

Le management individuel de la santé repose sur une méthode et des techniques de développement personnel qui permettent de mieux maîtriser :

- La vigilance et le sommeil
- la fatigue
- le stress

afin de préserver la performance du dirigeant, notamment en matière de :

- décision
- fiabilité
- relation sociale

La méthode de « pilotage » de l'activité personnelle s'appuie sur : un diagnostic ergonomique de l'adaptation à l'environnement de travail, la définition d'une progression vers des objectifs de performance choisis, l'application de techniques de gestion des besoins psychophysiologiques fondamentaux et de techniques de gestion du stress, l'auto-évaluation des résultats de la stratégie de progression mise en oeuvre. Elle fait notamment appel à l'utilisation de

techniques de préparation physique et mentale : suggestion, imagerie mentale, training autogène, relaxation progressive et différentielle de Jacobson, sophrologie, méthodes cognitives.

Martine accueille pour la première fois Daniel pour sa première séance de sophrologie. Il a 55 ans. C'est un homme d'allure plutôt débonnaire. Il est sceptique. La relaxation « c'est pas vraiment son truc ». Mais il s'est laissé convaincre par son entourage que la situation ne pouvait perdurer. Il ne peut pas continuer à voyager par monts et par vaux, à harceler ses collaborateurs au téléphone jusqu'à minuit à leur domicile, à se montrer désagréable avec ses proches. Daniel a un emploi du temps « impossible ». Il ne « peut pas » dormir plus de quatre d'affilée chaque nuit. Comment pourrait-il consacrer du temps à se relaxer ? Malgré tout Martine est optimiste. D'ailleurs Martine est toujours optimiste. Après quelques séances, Daniel sera déjà largement autonome. Il pourra mettre à profit les rares moments que lui laisse son activité pour se « ressourcer » en appliquant les méthodes qu'elle lui aura apprises.

Quand l'ampleur des difficultés rencontrées devient importante, l'assistance d'un professionnel du conseil devient indispensable, notamment quand le triangle vie privée – vie professionnelle – vie sociale n'est plus respecté. Ce sera là l'indication d'un recours au coaching.

Dans un environnement de plus en plus hostile, immergé dans une culture de minimisation des risques, dans un contexte de moindre tolérance à la défaillance, l'exigence de fiabilité de la performance humaine est forte. La nécessité d'un pilotage de l'activité personnelle, et le recours à des méthodes et à des techniques de management des ressources individuelles est impérieuse. Il ne faut néanmoins pas perdre de vue que la relation sociale reste au cœur des affaires, et que c'est d'abord le respect de l'intégrité physique et mentale des personnes qui doit régir le management de la santé du dirigeant d'entreprise.

(*) Thierry Gervais est médecin, diplômé en psychologie cognitive, consultant en management chez Innovence

Actuellement chez Innovence :

- Accompagnement au changement et à la mise en place de réformes structurelles à l'Association Hospitalière de Bretagne qui regroupe une dizaine d'établissements de santé.
- Formation et suivi de stagiaires du Crédit Agricole sur un module de « pilotage de l'activité et tableaux de bord ».