

**Groupe ICN - Ecole de Management
L'École du Coaching**

**« LE COACHING, FACILITATEUR
D'UN MIEUX-ETRE EN ENTREPRISE »**

Mémoire réalisé dans le cadre
De la certification au métier de Coach

Sous la direction de Sybil PERSSON
Directeur de l'École du Coaching
Professeur associé,
Groupe ICN École de Management

Cyrille COLIN
octobre 2006

« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles
mais d'échapper aux idées anciennes »

John Maynard Keynes, économiste anglais, 1883 - 1946

« Seiroku Zenyo »

« Minimum d'effort pour un maximum d'effet »

Jigoro Kano, fondateur du Judo, 1860 - 1938

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
1 LE MAL-ETRE EN ENTREPRISE : NATURE ET CONTEXTE	7
11 BIEN-ETRE, MAL-ETRE ET SANTE EN ENTREPRISE : NOTIONS ET POINTS DE VUES UTILES	7
➤ <i>EVOLUTIONS SOCIO-ECONOMIQUES ET ORGANISATIONNELLES A L'ORIGINE DU MAL-ETRE ET DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS L'ENTREPRISE</i>	8
12 COMPRENDRE LE «STRESS»	10
➤ <i>LE STRESS EN GENERAL</i>	10
➤ <i>LE STRESS PROFESSIONNEL</i>	12
13 LES CONSEQUENCES DU STRESS SUR L'HOMME ET L'ENTREPRISE	13
➤ <i>CONSEQUENCES PHYSIQUES ET PSYCHIQUES SUR LES EMPLOYES, TMS ET BURN-OUT</i>	13
➤ <i>LES CONSEQUENCES ECONOMIQUES POUR L'ENTREPRISE</i>	15
2 LA NECESSITE DE LUTTER CONTRE CE MAL-ETRE : DES INSTITUTIONS ET UN CADRE D'ACTION	16
21 CHERCHEURS ET ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU MIEUX-ETRE EN ENTREPRISE	16
➤ <i>L'INRS : DES RECHERCHES SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL</i>	17
➤ <i>L'ARACT : DEVELOPPER DE DIALOGUE SOCIAL</i>	18
➤ <i>LE CONGRES INTERNATIONAL « HOMMES & ORGANISATIONS, LA SANTE AU CŒUR DES ENJEUX DE L'ENTREPRISE »</i>	19
➤ <i>LE COLLOQUE « BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET COACHING »</i>	20
22 UN CADRE LEGISLATIF	20
➤ <i>LA LOI DE MODERNISATION SOCIALE DE JANVIER 2002</i>	20
➤ <i>L'ACCORD CADRE DU 8 OCTOBRE 2004</i>	21
23 DES TECHNIQUES DE CONTROLE ET DES REPERES	22
➤ <i>DES OUTILS POUR IDENTIFIER ET MESURER LE MAL-ETRE : DE KARASEK AU WOCCQ</i>	22
➤ <i>RECONNAITRE LES SITUATIONS POUR CIBLER LES ACTIONS</i>	23
3 LE COACHING POUR UN MIEUX-ETRE EN ENTREPRISE : ACTIONS, EXPERIMENTATIONS, BENEFICES ET PERSPECTIVES	26
31 ACTIONS ET TECHNIQUES CIBLEES DE COACHING POUR DEBLOQUER DES SITUATIONS ET PARTICIPER AU MIEUX-ETRE	27
➤ <i>MINORER LES DISTORSIONS COGNITIVES ET FAIRE PORTER UN AUTRE REGARD</i>	27
➤ <i>DEBLOQUER L'EMOTION EN LIBERANT LA PAROLE, PERMETTRE UNE COMMUNICATION AUTHENTIQUE</i>	28
➤ <i>UTILISER LES TECHNIQUES CORPORELLES ET PSYCHIQUES : RELAXATION, SOPHROLOGIE, EDUCATION A LA SANTE ET ARTS MARTIAUX</i>	29

32 DES BENEFICES POSSIBLES : MIEUX-ETRE DES ACTEURS ET DEVELOPPEMENT DE LA POSTURE « MANAGER-COACH »	33
➤ LES BENEFICES INDIVIDUELS	33
➤ <i>LES BENEFICES POUR L'ÉQUIPE</i>	34
➤ <i>EVEIL DU « MANAGER-COACH »</i>	34
33 DES REALISATIONS CONCRETES INTEGRANT LE COACHING COMME FACILITATEUR DE MIEUX-ETRE	35
➤ <i>LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYES - PAE</i>	35
➤ <i>DES ACTEURS QUI ONT FAIT LE PAS</i>	36
7 CONCLUSION	38
8 BIBLIOGRAPHIE	40
9 ANNEXES	44

Introduction

L'objet de ce mémoire est de proposer un éclairage sur l'intérêt du coaching et ses modes d'actions dans le processus d'amélioration du mieux-être en entreprise.

Celle-ci, comme toute organisation vouée à la réalisation d'objectifs, est actuellement placée au cœur d'un système en pleine mutation économique, sociologique et culturelle. La considération sur le sens des missions évolue fortement, les repères changent, les process s'accélèrent et nécessitent de nouvelles capacités d'adaptation, occasionnant le développement du phénomène du stress et de pathologies professionnelles à retentissement psychologique et physique.

Ces évolutions de nature systémique¹ se répercutent sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des managers aux employés, complexifiant leur rapport à l'objet même du travail, déstructurant souvent les repères historiquement conquis et aboutissant à une réelle perte du sens de la mission, de la tâche à mener.

De cela découlent souvent des sentiments plus ou moins bien définis de malaise évoluant à terme vers de réels états de mal-être aux nombreuses conséquences sur la santé mentale et physique des acteurs de l'entreprise et, par répercussion directe ou indirecte, sur la santé économique de celle-ci.

C'est tout le champ du vécu dans l'entreprise qui est concerné.

Réappropriation du sens du travail, nécessité d'un accompagnement spécifique aux changements et mutations contextuelles, promotion de postures managériales libératrices des énergies individuelles et des équipes, prise en compte des processus de maintien et d'optimisation de la santé sur les lieux de travail, notamment en ce qui concerne la gestion et la prévention du stress, prise en compte des freins relationnels et optimisation de la communication interpersonnelle, sont autant d'idées forces qui seront exprimées dans ce mémoire.

Celui-ci, structuré en trois parties, tente de mettre en perspective l'action possible du coaching en tant qu'apporteur de solutions ou tout au moins promoteur d'une nouvelle éthique, qui pourrait constituer une des clés de voûte de l'entreprise en recherche de nouveaux modes de fonctionnements humains.

¹ Dans le sens que donne l'approche systémique dont un élément clé est l'interaction et l'interconnexion agissantes des éléments d'un système.

La première partie apporte un éclairage sur la réalité du mal-être en entreprise, ses manifestations, ses chiffres et ses conséquences sur les hommes et l'économie. La thématique du stress professionnel et ses conséquences lourdes et délétères pour la santé et pour le bon fonctionnement de l'entreprise y sont abordées.

La seconde met en perspective de nouvelles orientations institutionnelles en matière de prise en compte de ce mal-être. Elle aborde les débats et les réflexions pour mettre en place des outils adaptés à sa gestion et son contrôle et pour fonder les bases structurantes du développement d'un mieux-être.

La troisième tente de montrer la possible adéquation entre l'œuvre du coaching et la création d'une évolution favorable en ce sens en rendant plus fluide les énergies créatrices et productrices de l'entreprise, en permettant une amélioration des relations humaines débouchant sur une optimisation de « l'écologie de l'entreprise » au sens systémique exprimé par Joël de Rosnay (1975)².

Les sources d'information sont issues d'ouvrages et documents référencés ainsi que d'investigations directes sur le terrain à la rencontre d'acteurs menant réflexions et actions spécifiques. Notamment lors du colloque « Bien-être au travail et coaching », organisé par l'Association Européenne de Coaching³ le 21 janvier 2006 à Paris. Egalement lors de la journée conférence-débat du 25 avril 2006 inscrite dans la continuité du congrès international « Hommes et Organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise » des 22, 23 et 24 novembre 2004. Et enfin lors d'interactions directes avec des spécialistes et chargés de missions du CNAM, de l'ARACT et de l'INRS⁴.

² Joël de Rosnay donne une explication de la Systémique à la lumière de la science Cybernétique appliquée à notre univers environnant. Il met en avant la notion de « gestion efficace de la maison » en renvoyant habilement à la notion d'Economie [de *oikos*, la maison et de *nomos*, la règle] et à celle d'Ecologie [de *oikos*, la maison et de *logos*, l'étude].

Ainsi, une entreprise « écologique » dans ses structures, son système et dans les interactions entre les éléments du système qu'elle constitue jouit à terme d'un bon fonctionnement, d'une économie cohérente et ainsi, d'une possibilité de développement et d'amélioration.

³ L'AEC est présidé par Pierre Angel, psychiatre et coach, il est notamment professeur de psychopathologie à l'université Paris 8.

⁴ Les informations relatives à ces structures et congrès seront apportées dans les prochains chapitres.

1 Le mal-être en entreprise : nature et contexte

11 Bien-être, mal-être et santé en entreprise : notions et points de vues utiles

Considérer la problématique du bien-être en entreprise conduit à évoquer la notion de Santé au sens où l'OMS la définit⁵ : « La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité », pointant sur les aspects psychologiques, physiques et la notion de bien-être.

Cela renvoie aussi aux travaux de l'INRS sur la notion de bien-être au travail, en particulier des travaux de l'équipe de Vincent Grosjean⁶ qui mettent en évidence l'importance du vécu émotionnel des salariés.

Fédérique Blott (2006) dans une étude sur l'évaluation de la santé au travail pour l'INRS, précise : « différentes études ont permis de mettre en évidence que le bien-être était constitué de six dimensions : l'acceptation de soi, la croissance personnelle, le fait d'avoir une existence significative, les relations positives avec les autres, la maîtrise de l'environnement et l'autonomie (...) ».

Cette prééminence des composantes psychologiques et relationnelles et des modes de perception de l'environnement dans la genèse du mal-être mettent en perspective des champs d'interventions possibles du coaching.

Les précisions de Blott, s'appuyant sur Achille (2003, p.27), affinent cette description en évoquant notamment :

Les facteurs intrinsèques à l'emploi, les conditions de travail :

environnement physique, niveau de complexité du travail et de stimulation.

Le rôle dans l'organisation : niveau de responsabilité, clarté des objectifs, ambiguïté ou conflit de rôles, niveau de participation.

⁵ Définition de l'Organisation Mondiale de la Santé en 1978.

⁶ Voir partie 21.

Les relations au travail : avec supérieurs et collaborateurs, en incluant harcèlement, menaces de violence et conflits interpersonnels.

Le développement de carrière : sécurité de l'emploi, possibilités d'avancement, promotions, pertes d'emploi.

Les structures et le climat de l'organisation : style de gestion, niveau de communication et de consultation, politique interne, degré de cohésion et climat organisationnel.

L'interface entre le travail et les sources de stress à l'extérieur du travail : équilibre entre vie personnelle et professionnelle, problèmes financiers, crises individuelles.

Selon cette étude, d'autres variables peuvent influencer. Elles relèvent de la personnalité de l'individu considéré, de son système relationnel et environnemental, de son potentiel d'estime de soi et de son soutien social en milieu organisationnel.

➤ **Evolutions socio-économiques et organisationnelles à l'origine du mal-être et des risques psychosociaux dans l'entreprise**

Un regard sur l'évolution de l'organisation de l'entreprise montre un cheminement vers la complexité.

Historiquement, cette complexité provient du passage de l'ère industrielle de la fin du 19^{ème} siècle vers une société orientée vers le tertiaire où prédominent les nouvelles technologies⁷ nécessitant de lourds process d'appropriation, une implication et une autonomisation croissante de la part des acteurs de l'entreprise.

Ces évolutions contextuelles ont conduit à l'adoption de nouveaux systèmes d'organisation où, d'un système taylorien contraignant mais donnant des repères tangibles (et peut-être rassurant car rapidement utilisables), on est passé à un modèle d'organisation plus informel, plus complexe où les repères sont plus difficiles à identifier.

Cette perte de repères, cette nécessité d'intégrer de nouvelles approches structurelles vont de pair avec les évolutions macro-économiques qui bousculent également les repères établis (mondialisation).

On assiste en effet, depuis plusieurs années, à une augmentation de la concurrence, une nécessité d'être plus performant, plus compétitif, dans des contextes financiers instables et fluctuants.

⁷ Automatisation et robotisation des procédés de fabrication, informatisation des transferts d'information et de connaissance, risques technologiques.

Par ailleurs, les systèmes de gestion de l'information et des savoirs internes de l'entreprise ont évolué avec les Nouvelles Technologies de l'Information, outils révolutionnaires dans l'histoire de l'humanité mais impliquant des changements de repères, l'appropriation d'un nouveau paradigme et une nécessaire et rapide adaptation aux changements.

A ce propos, Pierre Angel *et al.* (2006, p.8) écrivent, pour spécifier l'importance des changements organisationnels dans la perte de repères au travail : « au mode hiérarchique, mécaniste, viennent se superposer des formes d'organisations matricielles ou en réseau plus complexes où l'homme peut, en dépit de contraintes extérieures importantes, jouir d'un espace de pouvoir et d'autonomie plus grand ».

Ces changements et cette labilité des repères professionnels dans des contextes sociétaux mouvants, ont impliqué de nouveaux ressentis chez les personnes en activité tels que : impression de perdre leurs repères, d'être trop souvent dans des situations d'urgence, d'être parfois dans une confusion des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle, de ne pas être reconnu à la hauteur de leurs compétences et d'être dans une ambiance d'étouffement du vécu émotionnel sur le lieu de travail.

Autant de domaines où le coaching est susceptible d'apporter des actions de transformation.

Patrick Amard⁸ lors du colloque « Bien-être au travail et coaching » déclarait, pour mettre en exergue cette montée des risques psychosociaux : « ces changements dans la relation au travail ont induit un déplacement du risque social du physique vers le psychique aboutissant à l'émergence du champ des psychopathologies au travail ».

Ce que précise Catherine Brun (2005) de l'ARACT Aquitaine quand elle définit la nature de ces troubles psychosociaux et qu'elle se réfère aux aspects psychologiques de la vie au travail et aux problématiques de stress, de mal-être, d'inquiétude, d'angoisse et d'anxiété, de dépression, de violence, de harcèlement et d'addiction à l'alcool ou à la drogue.

Stress, souffrance, épuisement professionnel, sont autant de termes utilisés pour désigner le mal-être professionnel et ses conséquences néfastes.

Mais l'appellation la plus utilisée est celle de stress, qu'il convient alors de définir.

⁸ Lors de son intervention au colloque du 21 janvier 2006. Patrick Amard est coach de dirigeant, directeur de la société de Conseil en relations humaines Axis Mundi.

12 Comprendre le «stress»

► Le stress en général

« Stress⁹ » signifie « contrainte » en anglais.

C'est le médecin canadien, Hans Selye qui, dans les années 30, donna une formulation à ce processus biologique, mettant en évidence que face à une agression, tout organisme vivant donne une réponse dite « d'adaptation » encore appelée « Syndrome Général d'Adaptation ou SGA» ou stress. C'est cette réaction¹⁰ normale qui sert à la préservation de la vie et permet à l'animal de fuir lorsqu'il identifie le bruit d'un prédateur qui approche.

L'Homme est soumis aux mêmes types de réactions et il est intéressant de noter que c'est la partie limbique du cerveau (le cerveau archaïque), qui est génératrice de la chaîne de réactions physiologiques et qu'elle est aussi le siège des émotions.

Le SGA se déroule en trois phases¹¹. Leur présentation synthétique est utile pour comprendre l'impact du stress chronique et le problème de l'épuisement professionnel :

La phase 1 : phase d'alerte ou d'alarme. Là, le stressor génère au niveau du système nerveux, des sécrétions hormonales¹² pour que l'organisme soit prêt à faire face¹³ ou à fuir.

De nos jours, l'Homme est soumis à des agressions qui relèvent en majorité du domaine psychoaffectif et la « mise en tension » du système nerveux lors de stress ne trouve plus d'exutoire dans une action physique immédiate. On aboutit à une « inhibition de l'action » au sens exprimé par Laborit (1987) et à

⁹ Du latin « stringere » qui signifie « serrer ». Concernant le Stress, voir également l'excellent article dans l'encyclopédie libre sur Internet Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Stress>.

¹⁰ Cette réaction se traduit par une chaîne de réactions neurophysiologiques qui trouvent leur origine dans la partie limbique du cerveau (le cerveau reptilien). A la suite, l'hypophyse et l'hypothalamus déclenchent des sécrétions hormonales (ACTH, adrénaline, cortisol) dont l'objectif est d'assurer les performances de l'organisme qui doit fuir ou combattre en permettant notamment une meilleure vascularisation de l'appareil locomoteur (augmentation du rythme cardiaque et de l'efficacité musculaire), une réduction de l'irrigation sanguine cutanée et viscérale pour réduire l'écoulement de sang en cas de blessure. Cela se traduit notamment par les impressions bien connues de cœur qui bat, mains qui deviennent froides, visage qui blêmit.

¹¹ Ces trois phases sont décrites de façon détaillé dans Massin et Sauvegrain (2006, p.95).

¹² Notamment l'adrénaline qui est l'hormone de l'urgence.

¹³ « Faire face », « To cope » en anglais. Cela renvoie aux stratégies de coping dont il est question en entreprise pour lutter contre les désadaptations aux agents stressés.

un refoulement, source de possibles désordres psychosomatiques¹⁴ et émotionnels.

La phase 2 : phase d'habituation ou de résistance ou d'endurance. Elle survient lorsque la situation stressante se prolonge et que l'organisme manifeste de moins en moins de signes de stress. L'organisme ne ressent plus le besoin de fuir mais celui de maintenir le niveau de résistance, par choix ou par obligation¹⁵.

La phase 3 : phase d'épuisement. Si la phase de résistance se prolonge et devient chronique, elle fatigue l'organisme physiquement et psychologiquement. Il suffit alors d'un stress aigu, même minime, pour qu'il y ait dépassement d'un seuil dit de tolérance ou de résistance. Le basculement dans cette 3^{ème} phase peut mener à des décompensations graves : dépressions, psychoses avec accès de violence, jusqu'au « burn out » ou « Syndrome d'Épuisement Professionnel ».

Ce seuil de tolérance diffère en fonction des individus, certains vont avoir le « sursaut combatif » pour redresser la situation et d'autres vont se laisser aller et « fuir » dans la décompensation¹⁶.

Ainsi, à stresser identique, les réactions diffèrent selon le profil neurophysiologique de l'individu et les perceptions qui en découlent.

D'autre part, dès que le stresser a été perçu et interprété, les réactions hormonales ont obligatoirement lieu. Aussi, pour mieux agir sur le stress, il vaut mieux agir au niveau de la sphère de perception.

En effet, modifier la représentation mentale du stresser peut permettre d'en minorer les effets comme l'expliquent Massin et Sauvegrain (2006, p.33) : « cette possibilité de saisir le stress à sa source cérébrale, en comprenant le rôle clé de la

¹⁴ La nouvelle science qui étudie ces phénomènes est la psycho-neuro-immunologie.

¹⁵ L'hormone de cette phase est le cortisol qui, si elle est sécrétée trop longtemps conduit à des pathologies significatives de l'exposition prolongée au Stress : somatisations au niveau du tube digestif, baisse de l'immunité et moindre résistance aux infections, troubles affectifs et baisse de libido, mauvaise qualité du sommeil, dégradation des qualités relationnelles, Le taux de cortisol sanguin peut d'ailleurs être utilisé pour le « dosage physiologique » du niveau de Stress.

¹⁶ On classe ces deux types de comportements en comportement de type A caractérisés par la combativité, l'action, l'agressivité exprimée (ou refoulée) et de type B qui a plutôt tendance à réagir passivement et à fuir, réellement ... ou dans la maladie.

représentation, demande que nous ayons pris conscience de notre processus de pensée et de nos images mentales, dès le départ. C'est un élément capital de la prévention du stress puisque ses effets hormonaux échappent entièrement à notre contrôle. Les approches cognitivo-comportementalistes travaillent à modifier les représentations qui nous font basculer dans le stress négatif ».

Cette notion est importante pour l'entreprise car induire chez les employés concernés des modifications cognitives de perceptions des situations stressantes peut être une méthode parmi d'autres dans une approche préventive ou curative. Dans cette perspective, le coaching peut aider l'individu ou les équipes à faire évoluer leurs référentiels dans un objectif de changements et d'adaptation utile.

► **Le stress professionnel**

Le stress professionnel est la maladie professionnelle du 21^{ème} siècle.

Pour le définir, Blott (2006, p.42) cite l'Agence Européenne Pour la santé et la Sécurité au Travail¹⁷ : « (...) il survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

Massin et Sauvegrain (2006, p.11) précisent : « Dans les 25 dernières années, sur le plan de la maladie, les pathologies en milieu professionnel appartenant au registre organique (...) Mais, progressivement, les indicateurs concernant la santé mentale ont commencé à se dégrader : plaintes psychosomatiques diverses, manifestations anxio-dépressives. La prescription d'anxiolytiques et d'antidépresseurs par les médecins traitants s'est développée d'autant. L'écoute des personnes fait ressortir la complexité de situations où sont imbriqués les facteurs de stress personnel et professionnels ».

¹⁷ L'A.E.P.C.S.T. est une organisation de l'Union européenne réunissant des représentants des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs des états membres. Elle sert de catalyseur pour le développement, la collecte et la diffusion d'informations destinées à améliorer, en Europe, la sécurité et la santé au travail.

13 Les conséquences du stress sur l'Homme et l'entreprise

➤ **Conséquences physiques et psychiques sur les employés, TMS et Burn-out**

Les conséquences du stress pour les employés sont lourdes et sont à l'origine de pathologies chroniques.

Elles induisent une dégradation du climat social favorisant les d'accidents du travail et générant des conduites addictives¹⁸ à l'origine de dysfonctionnements individuels et collectifs.

Les atteintes affectent les sphères physiques, psychiques et comportementales et se manifestent par des signes révélateurs qu'il est utile de connaître lors d'accompagnements spécifiques sur ce terrain précis¹⁹.

Les troubles **physiques** vont des troubles gastro-intestinaux, à certains problèmes cardiaques en passant par les douleurs musculaires (notamment dorsales), les problèmes d'allergies, d'hypertension et hypercholestérolémie,

Les troubles **psychologiques** se manifestent par des tendances dépressives, une perte d'enthousiasme, une anxiété généralisée et des troubles paniques, des sentiments d'insatisfaction, d'ennui, des pertes de mémoire, de l'irritabilité, découragement et pessimisme,

Les troubles **comportementaux** peuvent être l'absentéisme, l'augmentation de la consommation d'alcool, de drogue, les troubles alimentaires, l'agressivité, un isolement relationnel et une possible augmentation de la consommation de médicaments psychotropes.

¹⁸ Tabagisme, alcoolisme, drogue, psychotropes.

¹⁹ **ATTENTION : Cette liste n'est pas exhaustive. Un avis médical est nécessaire et obligatoire en cas de suspicion ou constat d'au moins un de ces signes.**

Le cas particulier des Troubles Musculosquelettiques, les TMS

Ils sont souvent une manifestation somatique du stress et les facteurs psychologiques prédominent à leur survenue.

Cyril Tarquinio *et al.*(2004, p.8) les définissent ainsi : « Les troubles musculosquelettiques (TMS) sont des états caractérisés par l'inconfort ou une douleur persistante des muscles, tendons et autres tissus mous. Ces pathologies sont causées ou aggravées par les conditions de travail comme les mouvements répétés, des postures contraignantes, des mouvements, en force ou des facteurs psycho-organisationnels, comme le stress, les caractéristiques perçues du travail».

Depuis les années 80, les TMS progressent chaque année de 20 % selon Légeron (2001, p.229). Elles représentent 70 % des maladies professionnelles dans notre pays et constituent une priorité des services de préventions de la CRAM au niveau national.

Elles relèvent d'un cadre psychosomatique spécifique, précise Légeron (p.229) « c'est la maladie des gestes et des tâches vides de tout sens et sans reconnaissance sociale (...) c'est l'ensemble des facteurs de stress qui déterminent majoritairement la survenue et le développement des TMS »²⁰.

Le cas extrême du burn-out

Lorsque la souffrance psychologique professionnelle est à son plus haut point, l'employé bascule dans une phase d'épuisement nommée burn-out.

D'après Truchot (2004, p.3)²¹, le burn-out est un syndrome où prédominent les notions d'**épuisement émotionnel**, de **dépersonnalisation** caractérisée par des attitudes cyniques et distantes vis-à-vis de l'environnement professionnel et de **réduction de l'accomplissement personnel** avec dévalorisation de son propre travail et diminution nette de l'estime de soi.

Les conséquences psychologiques et somatiques²² du burn-out ont une répercussion très importante sur le climat organisationnel de l'entreprise et sur le taux d'absentéisme.

²⁰ Thèse également développée par Lanfranchi (2004).

²¹ Il en a donné une définition très précise lors du congrès « Hommes et organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise ».

²² Confusion mentale, incapacité décisionnelle, désintérêt pour la pratique professionnelle, fatigue chronique, atteinte du système immunitaire, douleurs dorsales, etc Certains états de ce type peuvent mener au suicide ou à des décès par maladie. Au Japon cet état extrême porte de nom de KAROSHI.

► Les conséquences économiques pour l'entreprise

Elles peuvent être désastreuses, générant coûts directs et indirects non budgétés et importants.

D'après des études évoquées chez plusieurs auteurs²³, 50 à 60 % de l'absentéisme au travail sont liés aux conséquences du stress (pathologies physiques, dont maladies cardio-vasculaires et troubles psycho-comportementaux : addictions, dépressions, comportements agressifs, etc.).

L'ensemble des journées de travail perdues à cause du stress en Europe représenterait 20 milliards d'euros.

Aux Etats-Unis, sur les 550 millions de jours de travail perdus annuellement, 54% le seraient en raison du stress et les Etats-Unis dépenseraient 30 à 44 milliards de dollars par an pour les problèmes de dépression.

En France, où 72 % des personnes déclarent souffrir de stress, 67% considèrent que l'entreprise pourrait le réduire.

Dominique Chouanière (2004), précise²⁴ concernant l'ampleur du phénomène: « (...) une étude de la fondation de Dublin²⁵, a ainsi estimé, en 2000, à 28 % le nombre de salariés européens souffrant de troubles liés au stress professionnel. Il ne s'agit pas d'un phénomène individuel touchant des personnes fragiles mais d'un problème d'ampleur auquel tout le monde peut être confronté ».

²³ Légeron (2006, p 235) & Doré (avril 2006), Blanc Sahoun (janvier 2006) lors du discours d'ouverture du colloque du 21 janvier 2006 « Bien-être au travail et coaching ».

²⁴ Lors d'une interview réalisée en décembre 2004 dans la revue *Réalité prévention de l'INRS*. D. Chouanière est médecin épidémiologiste en charge du projet « Stress au travail » au sein de l'INRS.

²⁵ Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.

2 La nécessité de lutter contre ce mal-être : des institutions et un cadre d'action

Certains pays ont déjà intégré cette lutte contre le mal-être dans leur démarche stratégique.

Concernant la France, Légeron précise lors d'une interview²⁶ « Il existe un particularisme français concernant le stress, les études montrent qu'il est plus élevé et ce n'est pas seulement la pression au travail mais c'est également lié à beaucoup de frustrations, peu de reconnaissance, des formes de management qui sont encore peu valorisantes pour les individus. Les Français ont aussi plus de difficultés à gérer le stress que les autres pays, ils pratiquent moins les techniques de relaxation si l'on compare à l'Amérique du nord. Dans les pays scandinaves on s'aperçoit que le bien-être au travail, la lutte contre le stress font partie intégrante de la stratégie d'entreprise au même titre que la stratégie commerciale »

Pourtant des chercheurs et des scientifiques français s'intéressent de près à cette problématique.

21 Chercheurs et acteurs du développement du mieux-être en entreprise

Dans ce contexte, un certain nombre d'acteurs institutionnels ont démarré un travail de recherche et ont déjà abouti à la création de premiers cadres d'actions.

C'est le cas de l'ANACT²⁷ et de ses délégations régionales, les ARACT .

C'est également le cas de l'INRS²⁸ qui travaille en étroite collaboration avec les services de la Médecine du Travail²⁹.

²⁶ Emission radiophonique « Rue des Entrepreneurs » sur le thème : Le plaisir au travail, c'est possible ... !, du 26/08/06.

²⁷ Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail, 4 quai des Etoiles - Lyon - France, <http://www.anact.fr>.

²⁸ Institut National de Recherche et de Sécurité, Centre de Lorraine, Avenue de Bourgogne - B.P. 27 Vandoeuvre Cedex, <http://www.inrs.fr>

²⁹ A ce titre, le Docteur Elisabeth Pagel, des Service de Médecine du Travail à Thaon-Les-Vosges, lors de la journée du 25 avril 2006 (programme en annexes), a présenté une démarche d'analyse et de

Le CNAM³⁰ et ses délégations régionales participent également aux recherches dans ces domaines, en particulier au sein du pôle « Travail et Santé ».

Pour la réalisation de ce mémoire, des rencontres directes avec certains des acteurs et chargés de missions de ces structures ont permis de mieux cerner les problématiques, d'entrevoir la spécificité de certains axes de recherches et d'acquérir un corpus d'informations important.

► **L'INRS : des recherches sur le bien-être au travail**

L'INRS poursuit la mission globale de définir les processus de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Compte tenu de l'ampleur du phénomène, cet organisme scientifique a développé plusieurs axes de recherche sur le stress et le bien-être au travail.

Les domaines concernés sont notamment les risques organisationnels³¹ où sont abordés transformations structurelles des entreprises et risques psychosociaux.

Les recherches sur le stress sont réalisées au sein d'un projet dirigé par Dominique Chouanière, elle le définit ainsi : « (...) il réunit des disciplines issues des sciences humaines, économiques et bio-médicales. Des personnes compétentes en communication et formation ont été associées car ce projet est avant tout applicatif : permettre aux préventeurs de disposer et d'utiliser des méthodes et outils de diagnostic et de prévention du stress (...) nous avons à convaincre les acteurs qu'une bonne politique de prévention commence le plus en amont possible (...) » (Chouanière, 2004, p. 3).

Dans ces domaines, les recherches de Vincent Grosjean³² mettent en évidence le fort degré d'implication du facteur émotionnel dans le bien-être en entreprise et son impact sur la rentabilité de celle-ci.

questionnement ciblée pour prévenir au mieux l'apparition des risques psychosociaux dans l'entreprise ou les déceler au plus vite afin de les traiter le plus rapidement possible. L'outil d'analyse proposé par Pagel, constitué de questions propres à faire verbaliser le salarié sur ses ressentis et ses problèmes, a d'ailleurs été élaboré en étroite collaboration avec l'INRS.

³⁰ Conservatoire National des Arts et Métiers, 292 rue Saint-Martin – Paris – France, <http://www.cnam.fr>.

³¹ La personne en charge de ce projet est Evelyne Morvan.

³² Vincent Grosjean anime la thématique « Santé et Bien-être au Travail » au sein du « Département Homme au Travail » de l'INRS. Il s'intéresse aussi aux corrélations entre santé au travail et gestion des Ressources Humaines notamment dans le cadre de partenariats avec l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Nancy 2

Il préconise la prise en compte des émotions sur le terrain managérial, développant le concept que « dans le champ de l'entreprise, à côté de la compétence physique ou intellectuelle, on peut donc maintenant aussi parler de compétence relationnelle et qu'une politique de bien-être favorise sur le long terme la préservation des hommes et des compétences dans l'entreprise »³³.

On entrevoit là encore les applications possibles du coaching par le traitement spécifique des processus émotionnels dans l'entreprise, contribuant à l'optimisation du capital humain, l'amélioration des flux relationnels et au mieux-être.

Cette idée été débattue avec Vincent Grosjean.

En effet, l'approche « médiatico-marchande » du coaching au sens où elle a pu être diffusée, présentant un outil de stimulation de la performance d'entreprise au détriment de l'épanouissement émotionnel de l'employé, a été rectifiée en raison du sens véritable qu'il convient de donner au coaching et à ses moyens d'actions, propres à développer l'énergie productrice et créatrice de l'Homme.

► **L'ARACT : développer de dialogue social**

Une rencontre avec Michaël Paquin de l'ARACT Lorraine³⁴, sur ce terrain des contributions possibles du coaching, a permis d'approcher un de leurs axes de travail : l'appui au dialogue social.

Conçu en France, en 1996 sur le modèle d'une expérience québécoise et à l'initiative des instances ministérielles du Travail et de l'ANACT, c'est une démarche qui tend à améliorer les relations sociales dans l'entreprise.

Il aide les acteurs à rétablir un climat favorable les incitant à résoudre les difficultés de tous ordres.

Des « facilitateurs de dialogues »³⁵ contribuent à instaurer écoute et dialogue pour résoudre les problèmes et dénouer les tensions. L'objectif est de résoudre les problèmes et non d'identifier des responsables en tentant de définir un terrain d'entente commun aux parties.

³³ Lors de l'interview réalisée en direct en Août 2006 et en s'appuyant sur l'article « La gestion des émotions au travail » à paraître au 4^{ème} trimestre 2006 dans la revue *Entreprise et Carrière*.

³⁴ ARACT Lorraine, 24 rue du Palais – Metz – France.

³⁵ Pour approfondir, se reporter à Feminier C. et Richard B. (2001).

On est dans une logique du « comment résoudre et progresser » plutôt qu'une recherche du « qui a fait et pourquoi ».

C'est un processus qui recrée un contexte de communication authentique, qui recrée du lien, constituant la base nécessaire pour l'apport d'un mieux-être selon Paquin.

Rétablir une bonne communication, apprendre à prendre en compte les besoins de l'autre, définir un chemin de progrès commun face à un blocage sont autant de principes fondateurs de l'esprit et de la pratique du coaching qui s'inscrit aussi dans la logique de l'« appui au dialogue social ».

► **Le Congrès International « Hommes & Organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise »**

Ce congrès organisé notamment par la délégation régionale du CNAM³⁶, s'est déroulé du 22 au 24 novembre 2004 et du 25 au 29 avril 2006 et a donné de nombreux éclairages sur les recherches actuelles en matière de conditions de travail, de risques psychosociaux et de volonté d'apporter des solutions.

Jean-Denis Combrexelle³⁷ et William Dab³⁸ (2004, p.2) ont donné le ton du congrès lors des discours introductifs : « Dirigeants, salariés et partenaires sociaux sont nécessairement placés au cœur de la prévention et de la protection de la santé en milieu professionnel. Les réflexions et les interventions doivent aujourd'hui se fonder sur une approche pluridisciplinaire et contemporaine, intégrant tant les dimensions physiques et psychiques de la santé que les nouvelles analyses socio-économiques du travail. Elles doivent viser dans toute la mesure du possible à fournir aux gestionnaires des éléments quantifiés d'évaluation des risques. Une nouvelle culture est ainsi en train de voir le jour ».

³⁶ Avec le Laboratoire de psychologie de l'Université de Metz, La Direction de la Santé du Ministère de la Santé du Grand duché de Luxembourg & le groupe Mutualiste PREVIADÉ. Programme en Annexes. Site internet : www.travailetsante.org.

³⁷ Directeur des Relations au Travail, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale.

³⁸ Directeur Général de la Santé, Ministère de la Santé et de la Protection Sociale, titulaire de la chaire Hygiène et sécurité du travail, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers.

► Le Colloque « Bien-être au Travail et Coaching »

Organisé par l'Association Européenne de Coaching, il s'est déroulé à Paris le 21 janvier 2006³⁹. Les interventions ont permis d'approcher cette thématique d'actualité et d'approfondir l'apport du coaching sur l'amélioration du mieux-être dans l'entreprise en souffrance. Tout au long de son déroulement l'accent a été porté sur la nécessité de réfléchir rapidement aux solutions opérationnelles du bien-être professionnel et, comme l'a souligné Patrick Amar⁴⁰ : « de comprendre comment une démarche de coaching peut par son dispositif de conseil et d'accompagnement, conjuguer humanisme et performance dans une approche gagnant-gagnant au service des salariés et de l'organisation ».

Partant du constat de l'aggravation de ces problèmes et de la nécessité de doter les entreprises de cadres administratifs et opérationnels, les institutions ont déjà commencé à légiférer.

22 Un cadre législatif

► La loi de modernisation sociale de janvier 2002

Dans ce nouveau cadre, l'employeur est incité à dresser un inventaire des risques dans une approche multifactorielle allant de l'analyse des situations de dangers physiques à la prise en compte des risques psychosociaux et à mettre en place une démarche de prévention.

Dans ce contexte, Massin et Sauvegrain (2006, p.65) évoquent le décret du 5 novembre 2001 renforçant « l'application de la loi du 31 décembre 1991⁴¹ qui donne obligation aux entreprises d'évaluer et de prévenir les différentes catégories de risques, incluant le risque psychosocial auxquels sont exposés leurs salariés. En effet, le décret impose la rédaction d'un document unique qui transcrit l'évaluation des risques et qui

³⁹ Cf programme en annexes.

⁴⁰ Psychologue clinicien, coach de dirigeants, chargé d'enseignement à l'Université Paris 8, Directeur de la Société de conseils en management et en relations humaines AXIS MUNDI.

⁴¹ Cf extrait de l'article L.230-2 du Code du Travail en annexes.

comprend l'identification de ceux-ci, l'appréciation de leur niveau de gravité et les démarches visant à les prévenir⁴² ».

Mais, c'est la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui renforce plus spécifiquement la vigilance à mettre en œuvre, notamment en matière de prévention du stress et du harcèlement⁴³.

► **L'accord cadre du 8 octobre 2004**

Dans cette perspective, à l'initiative de plusieurs institutions européennes⁴⁴, un accord cadre a été signé le 8 octobre 2004.

Son but est « d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants, attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail (...) »⁴⁵.

Il fait date et constitue la marque forte d'une volonté européenne de prendre en compte le fléau du stress en entreprise.

L'aspect qualitatif du management et de la communication y sont nettement mis en avant, plaidant en faveur de nouveaux modes de gestion de l'Homme sur son lieu de travail.

Il insiste sur le diagnostic des situations et définit la typologie des signes qui doivent mettre en alerte les responsables de proximité, insistant sur la nécessité de mesurer ces situations pour pouvoir réagir de façon opportune et promouvoir le mieux-être en entreprise.

⁴² Les modalités d'application de ce décret ont été développées dans la circulaire du 18 avril 2002 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

⁴³ Cf l'extrait présentation synthétique de cette loi dans Angel et *al.* (2006, p.34).

⁴⁴ UNICE : Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe - www.unice.org
UEAPME : Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises - www.ueapme.com
CEEP (Centre Européen des Entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général) - www.ceep.org
CES : Confédération Européenne des Syndicats de salariés - www.etuc.org

⁴⁵ Extrait du texte de cet accord cadre qui est disponible en totalité en annexes.

23 Des techniques de contrôle et des repères

► Des outils pour identifier et mesurer le mal-être : de Karasek au WOCCQ

Considérant cela, il semble utile de lister un certain nombre de ces outils⁴⁶ qui s'inscrivent dans une logique « d'audit de stress »⁴⁷.

Le modèle de Karasek, Job Content Questionnaire (JCQ)

Très pratiqué aux USA, ce modèle interactionniste basé sur 49 questions mesure les sollicitations psychologiques de type : complexité des tâches, imprévisibilité, demandes contradictoires, latitude décisionnelle, soutien social, sollicitations physiques et insécurité professionnelle.

Le COPSQO : Copenhagen Psychosocial Questionnaire

Sur une échelle à huit niveaux il insiste notamment sur la définition des rôles dans l'entreprise.

Le VT : Vécu au Travail

Utilisé aux Pays-Bas, il évalue les caractéristiques de l'organisation sur fond de rapports humains et de conditions de travail.

QPSNordic – Pays nordiques

Il a été développé dans les pays scandinaves pour mesurer les facteurs sociaux et psychologiques essentiels du travail, de l'organisation et de l'environnement de travail.

Le modèle de Siegrist

Datant de 1986, il postule que le stress résulte d'un déséquilibre entre efforts élevés et récompenses faibles. Il aborde les problèmes liés à l'inadéquation position/formation et aux perspectives de promotions satisfaites ou non.

Le MOS SF-36

Le « Medical Outcome Study Short Form 36 Item Health Survey » est un questionnaire générique de santé abordant aussi bien la forme physique et la santé que la vie relationnelle.

⁴⁶ Pour toute précision concernant ces outils, se reporter à la monographie de Blott (2006) et à l'annexe 4 du Guide d'interprétation de l'Accord cadre du 8 octobre 2004.

⁴⁷ Sur cette notion, on peut se reporter également à Hartman et al.(2004, p.15), lors du congrès « Hommes et organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise ».

Le WAI

Le Work Ability Index (Indice de capacité de travail), mis au point par des finlandais et fondé sur une analyse combinée de la santé physique, des ressentis psychologiques et du niveau de compétence permet de savoir si un employé est apte à accomplir son travail.

Le WOCCQ

Enfin le « Working Conditions and Control Questionnaire », questionnaire de 80 items, a été conçu par le professeur V. De Keyserd de l'Université de Liège⁴⁸ lorsque la Belgique a promulgué une loi sur le bien-être au travail en 1996.

Si le modèle Karasek est de type interactionnel, le WOCCQ est fondé sur un modèle transactionnel où la perception subjective de la situation a son importance, y compris dans la capacité à contrôler cette situation.

Sur cette notion de perception subjective, Hansez et Peters (2004, p.12) précisent « (...) en concordance avec une perspective transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984), la façon dont un individu évalue une situation de travail peut être plus importante pour son bien-être que la présence réelle du stresser (...) la notion de perception de contrôle est centrale dans notre conception du processus de stress (...)».

► Reconnaître les situations pour cibler les actions

Pouvoir étiqueter les signes de stress, reconnaître les situations de souffrances psychosociales doivent faire partie de la culture du coach qui doit posséder une culture minimale concernant les rouages de l'entreprise, s'il veut pouvoir déceler les problématiques, les enjeux et agir au mieux.

Cela évoque par certains éléments ce que Lenhardt (2002, p.70) appelle une Enveloppe Culturelle Minimale⁴⁹.

Concernant la nature des situations inductrices de souffrance, l'Université de Laval au Canada⁵⁰ a mis en évidence l'existence de plusieurs facteurs-clés générateurs de mal-être en entreprise.

⁴⁸ Service de Psychologie du Travail et des Entreprises de l'Université de Liège – Belgique.

⁴⁹ ECM : c'est l'ensemble des connaissances et des valeurs qui constituent la base utile pour une perspective de changement dans l'entreprise et qui doit être partagée par les acteurs impliqués dans le processus du changement : manager, coach, membres de l'équipe, institution. Cette ECM est structurée par ces fondamentaux : valeurs, objectifs, expériences partagées, cheminement personnel, comparable et compréhensible, compétences, modèles et langages communs, ouverture au changement

⁵⁰ Cf le document web « Les sources de stress au travail » - Université de Laval au Canada, <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.

- **La surcharge quantitative de travail** : majorée par les nouveaux outils de communication (nombreux e-mails...).
- **La faible reconnaissance et estime de l'entourage** : point fondamental évoqué par Gonik et Kurth⁵¹. L'entreprise doit aussi être un lieu de réalisation et de valorisation y compris salariale.
- **La pauvreté des relations interpersonnelles** : bonnes, elles favorisent l'entraide et la collaboration, et développent le sentiment d'appartenance à un groupe. Ce sentiment est renforcé si le management est axé sur la responsabilisation, et la création d'un climat d'implication et de motivation.
- **Le manque de participation aux décisions** : impliquer dans le choix du mode d'organisation ou dans l'acquisition de nouveaux outils peut aussi créer de la motivation par la co-construction de l'environnement de travail.
- **L'insuffisance de circulation de l'information** concernant les orientations stratégiques, les perspectives commerciales, financières et humaines, et plaidant en faveur d'une communication ciblée, pertinente et adaptée. Cela permet aux équipes de ne pas perdre le sens de ce pourquoi on leur demande de s'investir.
- **Le conflit de rôle** : lorsqu'il y a apparition d'une incompatibilité entre le rôle habituel et de nouvelles attentes de la part des collaborateurs sans qu'il y ait eu préparation et processus d'adaptation-formation.
- **L'ambiguïté de rôle** : lorsque les informations sur le travail à effectuer ne sont pas claires, déstabilisant l'employé.
- **L'autonomie de compétence** : bloquée, elle minore l'initiative, la créativité et la capacité à utiliser ses propres ressources et à en développer de nouvelles.
- **L'incohérence des horaires** : qui peuvent déséquilibrer vie professionnelle et personnelle.
- **l'environnement physique** : bruits, température, mauvaise ergonomie du poste de travail.
- **La structure organisationnelle** : plus la structure est décentralisée, plus les employés présentent un degré de satisfaction et de meilleures performances dans leur travail, ce qui plaide en faveur d'un management de

⁵¹ Lors du congrès « Hommes & Organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise » (2004).

proximité dans le respect d'une bonne communication et d'un échange constructif.

Tout coaching oeuvrant dans une perspective de réduction du mal-être se fera en accord avec les responsables de l'entreprise après avoir identifié les contextes, les situations, les maillages subtils, les acteurs apparents et non apparents.

Ce coaching agira comme catalyseur pour éveiller les individus et les équipes à un changement de regard sur leurs modes de fonctionnement, donnant les fondements d'une nouvelle culture managériale pérenne, réductrice de la désorganisation et de l'entropie⁵² du système.

⁵² Terme utilisé en thermodynamique et venant du grec « entropê » signifiant changement. On se réfère à la notion d'entropie d'un système et par extension à « des situations réelles comme le désordre, le gaspillage, la perte de temps et d'information » De Rosnay (1975, p.137), pour évoquer les champs de la désorganisation dans tous systèmes.

3 Le coaching pour un mieux-être en entreprise : actions, expérimentations, bénéfices et perspectives

« Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour mieux être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie » (B.Gautier et M-O Vervisch, 2000)⁵³.

Mener une action de coaching en entreprise aboutit à un déblocage des nœuds, une amélioration des flux relationnels entre les individus et au sein des équipes.

Le coaching se fonde sur un cadre qui définit un contrat d'objectifs et utilise des outils spécifiques d'approche et d'actions sur le ou les coachés⁵⁴ pour accompagner et potentialiser l'émergence de solutions positives.

Pour cela, la posture du coach constitue l'outil fondamental pour œuvrer. Cette posture se matérialise par l'accueil empathique de l'autre, le questionnement « maïeutique », l'écoute active et le don du feed-back dans un climat de bienveillance, de simplicité et de détente offrant un espace de liberté où le coaché peut se ressourcer et se développer.

Partant de cette posture, le coach peut agir de façon technique et précise lorsque des situations génératrices de souffrance sont identifiées.

Il est intéressant d'évoquer quelques unes de ces actions, de porter un regard neuf sur des expériences possibles et d'entrevoir des perspectives dans l'application d'une « culture – coaching » en entreprise pour développer le mieux-être.

⁵³ Citées par Laurent Goldstein 2 mars 2006 – Ecole du Coaching - ICN

⁵⁴ Analyse Transactionnelle, Gestalt, Programmation Neuro Linguistique, Myers-Brigg Type Indicator, Process Com, Hypnose Erycksonienne, etc ...

31 Actions et techniques ciblées de coaching pour débloquer des situations et participer au mieux-être

➤ **Minorer les distorsions cognitives et faire porter un autre regard**

Cela a été décrit, le stress peut résulter d'une interprétation induite par des schémas de pensée prédéfinis.

En ce sens, pour appliquer « un traitement psychologique » du stress, le coaching peut permettre de se poser les bonnes questions sur la situation et faire cheminer vers un véritable re-calibrage cognitif.

Epictète⁵⁵ déjà écrivait « ce qui trouble les hommes ce ne sont pas les choses mais les opinions qu'ils en ont. Ainsi devant toute imagination pénible, sois prêt à te dire : tu n'es qu'une imagination, et nullement ce que tu parais. Ensuite, examine-la bien, approfondis-la et pour la sonder, sers toi des règles que tu as apprises ».

Cela nécessite de prendre de la distance sur la pensée interprétative pour lâcher prise sur le stresser et l'émotion conséquente.

Ces « distorsions cognitives » découlent d'une lecture inadaptée de la réalité, et le coaching orienté vers ce type de re-programmation doit tenir compte de schémas interprétatifs types⁵⁶, et tenter de modifier le processus cognitif⁵⁷ par des questions induisant un recadrage telles que : quelles sont les preuves en faveur de ce que vous pensez ? N'y a-t-il pas d'autres manières d'expliquer les faits, et si c'est exact, est-ce grave ? Ce type de questions peut permettre la verbalisation et la conscientisation des problèmes et l'expression de la charge émotionnelle.

⁵⁵ Philosophe grec stoïcien, 50-130 après JC, cité dans Légeron (2006, p.303).

⁵⁶ Tels que : **l'inférence arbitraire** où une conclusion est tirée sans preuve, **l'abstraction sélective** où un élément est privilégié sans objectivité, **la généralisation** où la conclusion se construit sur l'analyse d'un seul événement, **la personnalisation** où une agression est perçue pour soi alors qu'objectivement ce n'est pas le cas, **le raisonnement dichotomique** qui renvoie à un raisonnement binaire et sans discernement, **la maximalisation du négatif ou minimalisation du positif**.

⁵⁷ Ce type d'approche rejoint le cadre de techniques de re-programmation neurologique et renvoie aux Thérapies Cognitives et Comportementales (TCC) et à la Programmation Neurolinguistique qui fait partie intégrante de la boîte à outil du coaching.

► **Débloquer l'émotion en libérant la parole, permettre une communication authentique**

« Lorsque nos émotions ne sont pas entravées pas la censure, elles se dissipent naturellement ou se transforment (...) la répression de l'émotion n'offrant qu'une voie sans issue, nous devons trouver avec elle un *gentleman agreement*. Nous ne saurons la contrôler qu'en acceptant sa présence » Massin et Sauvegrain (2006, p.186 & 187).

En situation de coaching, faire verbaliser, faire identifier le ressenti rend possible la modulation de l'émotion et incite à l'acceptation de cette manifestation naturelle.

Faire mettre des mots sur la peur, la tristesse, la colère, la déception, la frustration, etc., rend acteur de son processus psychologique, désinhibe les processus mentaux et peut aboutir à une libération des tensions mentales et corporelles (pouvant se traduire par des pleurs notamment), évitant certainement les somatisations futures.

Dans le cadre d'accompagnements où il y a une charge émotionnelle forte et pour désamorcer rapidement le processus, Laurent Caudron (2006, p.161) fait part d'une méthode qui semble intéressante : la méthode QELFE⁵⁸ dont il dit : « cela pourrait ressembler à une technique, mais elle pourrait s'appeler : écouter avec le cœur ».

Elle permet, par un questionnement « maïeutique », réalisé dans l'empathie et dans un temps cadré d'une dizaine de minutes, de faire verbaliser le contexte, le ressenti, et de faire émerger les ressources pour faire face. Elle se traduit en questions et expressions du type : « Que s'est-il passé ? Quelle émotion avez-vous ressentie ? Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ? Et qu'est-ce qui vous aide le plus à faire face ? J'étais ému, moi aussi en vous écoutant ».

L'objectif poursuivi est la libération des émotions et de la parole.

Ce principe plaide en faveur d'une authenticité émotionnelle par la prise en compte et l'expression des ressentis et des besoins.

Cela débouche sur une communication juste, des relations plus équilibrées, plus fluides, moins complexes et plus vraies.

⁵⁸ Acronyme de : **Q**uoi, **E**motion, **L**e plus difficile, **F**aire face, **E**mpathie.

Pour un manager, être vrai, accueillant, ouvert et authentique est une source de puissance interne pour emmener son équipe vers l'objectif.

Son authenticité permet le rayonnement et l'expression naturelle de son leadership.

Cette réflexion évoque ce que Lenhardt (2002, p.340) appelle le « complexe de la langouste » en évoquant les carapaces que se construisent les dirigeants.

Il explique qu'ils ont tout intérêt à l'abandonner, à gérer leur stress pour « (...) devenir au-delà du rôle de décideur, des *hommes-ressources* pour leur environnement ou des *responsables porteurs de sens* ».

Lâcher prise sur les habitudes, sur les schémas de pensées et de comportements, sur le refus de verbaliser les émotions, permet de libérer une énergie pour l'action vers le progrès et contribue au développement du mieux-être en entreprise.

➤ **Utiliser les techniques corporelles et psychiques : relaxation, sophrologie, éducation à la santé et arts martiaux**

Il est intéressant de donner un éclairage sur l'utilisation des techniques de gestion du stress par des pratiques de relaxation, ainsi que d'autres techniques mobilisant les ressources du corps et de l'esprit pour favoriser le mieux-être.

Les relaxations

En effet, permettre en complément du coaching une approche de ces techniques est un investissement sur le long terme et un complément technique puissant.

Pour Légeron (2006, p.270) « La formation à la gestion du stress a pour objectif d'apprendre à l'individu des stratégies qu'il utilisera pour contrôler ses réactions de stress dans différents domaines, physique, psychologique, émotionnel ou comportemental ».

Certaines entreprises ont compris ce point fondamental et selon certaines compagnies d'assurances américaines, chaque dollar investi dans ces programmes a permis d'en économiser six.

Chez General Motors par exemple, on estime qu'à la suite de la mise en place de programmes de gestion du stress, le temps perdu a diminué de 40 pour cent et les indemnités pour maladie de 60 selon Légeron (2001, p.271).

Toute forme de relaxation⁵⁹ induit une détente mentale et musculaire minorant les effets physiologiques et psychologiques du stress.

Elle constitue un outil intéressant d'action rapide et directe sur le mal-être et peut contribuer à éviter la spirale de la dégradation psychique.

La stabilisation et non le refoulement de l'état émotionnel ainsi obtenu peut permettre un regain d'énergie bénéfique aux re-calibrages cognitifs opérés lors de coachings.

Mais cette démarche seule ne suffit pas. Il est nécessaire d'agir à la fois sur l'Homme dans l'organisation et sur les rouages et structures de l'organisation.

Légeron (2001, p.270) précise d'ailleurs en s'appuyant sur la NIOHS⁶⁰ : « une combinaison de changements organisationnels et de formation à la gestion du stress est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail ».

La sophrologie

De plus en plus utilisée en secteur professionnel, la sophrologie⁶¹ est une technique moderne basée sur une synthèse innovante de plusieurs techniques agissant sur l'esprit et le corps.

Reconnue et prescrite par le corps médical et, bien que ces utilisations soient multiples, elle est utilisée en entreprise pour aider les acteurs à se relaxer et à positiver leur vécu professionnel. On l'utilise également pour différentes préparations mentales avant des épreuves sportives ou scolaires, ainsi qu'en prophylaxie de certaines pathologies d'origine psychosomatique.

Elle apporte déblocages émotionnels, calme et disponibilité.

⁵⁹ En synthèse, les techniques de relaxations sont basées sur des approches consistant à opérer soit une détente musculaire pour induire un état de relaxation psychocorporel (technique de Jacobson), soit une démarche sensitivo-perceptive (méthode Vittoz, Schultz), soit en visualisant (Sophrologie notamment). Se référer notamment aux ouvrages de Légeron (Id., p.277) & du Dr Charly Cungi (2005) pour des précisions sur ces techniques.

⁶⁰ **National Institute for Occupational Safety and Health** (Institut Américain pour la santé et la sécurité au travail), US Department of Health and Human Services, Washington DC, 1999.

⁶¹ A la fois science, thérapie, philosophie, la sophrologie se définit étymologiquement comme « la science de la conscience en paix ». Son fondateur, Alphonso Caycedo, psychiatre à la pensée novatrice, se basa sur l'approche phénoménologique du philosophe Husserl et intégra des éléments issus de l'hypnose, des techniques de relaxation, du yoga, de la méditation zen du Japon et des neurosciences pour donner naissance, en 1960, à une technique qui agit au niveau du corps et du mental en renforçant la structuration positive de la personnalité. Elle aide efficacement dans nombre de troubles psychiques et psychosomatiques. Cf. Chené (2001) pour des informations détaillées.

Son processus de base : l'acte de sophronisation amène à un état de relaxation, l'état dit « sophroliminal », où l'activité électrique du cerveau est proche de celle qui caractérise le sommeil. Le sujet est à la limite du sommeil mais ne dort pas.

Dans cet état, il existe une proximité avec l'inconscient, base d'un possible travail d'analyse par la parole ou d'inductions positives⁶² dans un objectif de progrès ou de guérison d'états anxieux.

Cette thématique de contribution possible de la sophrologie à l'amélioration des conditions de travail a aussi été abordée⁶³ par le Docteur Luc Audoin de l'Institut Européen de Sophrologie : « (...) la sophrologie enrichit la relaxation, d'un abord résolument intégratif de la personne. Elle s'accompagne d'une attitude positive qui fait rechercher le progrès par extension des acquis plus qu'en comblement des manques (...) ».

La sophrologie, favorisant l'émergence de la parole par l'apaisement de l'esprit et potentialisant les ressources de la personne, apparaît comme un outil supplémentaire⁶⁴ lors de coachings dont l'objectif est de favoriser l'expression des émotions, la fluidité des relations et le bien-être en entreprise.

L'éducation à la santé physique et mentale

Lors d'une démarche d'accompagnement visant la réduction du mal-être, il peut être opportun de considérer le champ de l'éducation à la santé, car il reste difficile d'opérer sur la sphère psychologique de l'être humain si le corps est faible et malmené.

Réaliser en même temps un travail d'amélioration sur le corps et le psychisme est une voie d'équilibre, et nécessite une éducation, un apprentissage et un entraînement.

Cela aboutit à un épanouissement physiologique et à un meilleur fonctionnement de la psyché et des comportements.

Renforcer et « nourrir » le terrain physiologique pour mieux aborder l'esprit est une attitude qui se fonde sur des processus naturels et évoque la théorie de la hiérarchisation des besoins exprimée par Maslow⁶⁵.

⁶² Les inductions « intra-sophroniques ».

⁶³ Lors du congrès « Hommes et Organisation, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise »

⁶⁴ Il est utile de préciser que la sophrologie est cousine de l'Hypnose par ses fondements techniques et sa filiation historique. Elle s'est inscrite dans une mouvance innovatrice en psychologie au même titre que le courant d'innovation induit par les courants de pensée de l'Ecole de Palo Alto, qui a généré des techniques comme l'Hypnose Erycksonienne, la PNL,

⁶⁵ Voir éventuellement l'article sur Maslow dans l'encyclopédie sur Internet Wikipédia.

Pour favoriser le mieux-être et réduire les effets délétères du stress, l'entreprise pourrait contribuer à diffuser des repères et des outils sur ces sujets.

Elle pourrait favoriser leur intégration et leur mise en application en informant sur la relation entre santé et nutrition, sur les méfaits de l'alcool et du tabac, en incitant à la pratique d'activités sportives et gymniques adaptées.

Elle pourrait également proposer dans certains cas des séances de relaxation-minute et créer des espaces de dialogues sur ces contenus ainsi que des espaces de pratiques⁶⁶.

Cette thématique et sa connexion aux champs d'actions du coaching a d'ailleurs été soulignée lors du récent colloque « Coaching, sport et management » organisé les 8 et 9 septembre 2006 à l'Ecole de Management de Lyon.

Les Arts Martiaux

Dans ces perspectives, certaines activités sportives peuvent constituer des techniques pertinentes en mettant les acteurs de l'entreprise en situation tactique ou physique particulières, en décentrant leurs problématiques habituelles, en faisant évoluer leurs relations et en développant leur cohésion.

Les sports d'équipe où l'on progresse ensemble vers un objectif commun, le rafting qui stimule la cohésion technique et mentale de chacun pour le maintien du cap optimal, en sont des exemples.

Il serait intéressant d'expérimenter certaines autres pratiques tels les arts martiaux qui, par l'attitude qu'ils impliquent et l'énergie qu'ils mobilisent, constituent des référentiels de choix pour le développement des individus.

L'utilisation en entreprise d'un certain nombre de leurs principes fondateurs : engagement, authenticité, clarté, efficacité sur fond d'élégance, respect de l'autre⁶⁷, esprit positif, confrontation à la difficulté pour transformer la dualité en étape de progrès etc., pourrait apporter un support innovant en complément du coaching.

⁶⁶ Certaines entreprises possèdent des salles de repos-relaxation et/ou de fitness pour leurs employés. Depuis longtemps, certaines entreprises asiatiques, ayant compris leur action préventive, ont instauré les séances de gymnastique : exercice respiratoires, Tai Chi Chuan plus communément appelé gymnastique chinoise.

⁶⁷ Rappelant les devises du judo « Seiroku Zenyo »: minimum d'effort et maximum d'efficacité et « Jita Kyoie »: respect et prospérité mutuelle.

A ce titre, l'Aïkido⁶⁸ semble particulièrement intéressant.

Cet art martial innovant met en perspective un nouveau paradigme comportemental car il est fondé sur la voie de la résolution des conflits par l'harmonisation des forces d'opposition, tant au niveau de situations d'affrontements physiques que psychologiques.

Privilégiant le principe de lâcher prise, par l'élimination des tensions psycho-physiques de l'être humain, il tend à la transmutation des conflits en forces de progrès.

L'expérimentation de ses techniques fines et inhabituelles lors de moments spécifiques et en des lieux adaptés ainsi que la transmission de ses valeurs, pourraient contribuer à la levée de blocages et à la résolution de conflits relationnels lors de coachings centrés sur ces problématiques.

32 Des bénéfices possibles : mieux-être des acteurs et développement de la posture « manager-coach »

L'apport du coaching modifie le terreau qu'il fertilise et transforme.

L'entrepriseensemencée change petit à petit et récolte les bénéfices en s'appropriant une culture nouvelle où est prise en compte la dimension humaine qui devient porteuse de progrès et de puissance d'actions dans le travail.

Ces bénéfices, listés ci-après pour certains d'entre eux, touchent directement les individus et leurs capacités à construire une dynamique individuelle et d'équipe.

► Les bénéfices individuels

- connaissance de soi et compréhension de l'autre
- développement de l'estime de soi
- amélioration de l'image personnelle
- équilibre entre vies personnelle et professionnelle
- réappropriation du sens de la mission
- stimulation de l'aisance relationnelle
- développement d'une communication authentique

⁶⁸ « Aï » : Union, harmonie, « Ki » : Energie, « Do » : La voie, le chemin. L'Aïkido est la voie de l'harmonisation des énergies, des contextes, des êtres en situation conflictuelle.

- meilleure capacité organisationnelle
- implication dans le projet d'entreprise
- prise en compte de l'émotionnel
- meilleure gestion du stress
- diminution des somatisations et amélioration de la santé

► **Les bénéfiques pour l'équipe**

- appropriation d'objectifs et de projets communs
- renforcement de l'unité et de la cohésion
- mise en place de cadre de coopération dans un objectif commun
- vécu relationnel juste et émotionnel authentique
- rétablissement de la confiance entre les membres
- mise en place d'une dynamique d'intelligence collective

► **Eveil du « manager-coach »**

Le manager faisant siennes ces valeurs développera sa posture de manager-coach, garante de nouveaux fonctionnements plus cohérents et plus fluides.

Sybil Persson⁶⁹ précise à ce titre « c'est un manager qui s'ouvre à une dimension humaine au sein de l'entreprise et qui sait insuffler la posture-coaching au sein de celle-ci ».

Cette posture se caractérise par le développement de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements :

- leadership et autorité naturelle
- simplicité et authenticité relationnelles
- vision claire des objectifs et anticipation des étapes des projets
- capacité à communiquer et à faire communiquer
- prise en compte des individualités, de leurs spécificités, de leurs besoins et de leurs valeurs
- disponibilité pour écouter
- capacité à accueillir les collaborateurs en empathie
- reconnaissance de la force de l'émotionnel
- capacité à créer une énergie⁷⁰ positive au sein de l'équipe

⁶⁹ Cours du 3 mars 2006 – Ecole du Coaching de l'ICN.

Angel *et al.* (2006, p.77-79) écrivent à ce propos « le cadre, devenu manager, joue un rôle de catalyseur d'énergie, un animateur qui stimule créativité et performance. Dans cette perspective, le manager est moins un donneur d'ordres qu'un facilitateur, un « coach » stimulant la motivation et un expert du maniement des hommes (...) le leader efficace doit être un véritable manager d'émotions ».

Ainsi, le coaching induit potentiellement ces évolutions et contribue à construire de nouvelles fondations propices à l'éclosion du mieux-être dans l'entreprise.

33 Des réalisations concrètes intégrant le coaching comme facilitateur de mieux-être

► Les Programmes d'Aide aux Employés - PAE

Mis en place par l'entreprise pour accompagner les salariés et leur entourage familial lorsqu'ils ont besoin d'une aide psychologique, ces programmes permettent d'intervenir dans les situations de conflits, de crise individuelle, relationnelle ou organisationnelle.

Ils sont apparus aux Etats-Unis⁷¹ dans les années 40 avec un développement important dans les années 60. Encore aujourd'hui 90% des grosses entreprises américaines bénéficient de ce genre de service.

Selon Angel *et al.* (2006, p.168), ils sont basés sur le principe évident selon lequel « un salarié qui va bien travaille mieux qu'un salarié qui va mal ».

Les auteurs précisent aussi (p.88): « les programmes complets associent une activité d'évaluation, de diagnostic, d'information, de conseil, de prise en charge sur un large spectre de difficultés avec, pour les pathologies plus lourdes, un renvoi sur des structures spécialisées. Outre ces services de soins en réponse à des problèmes identifiés, les PAE déploient une activité de prévention, de réduction et de contrôle des risques de santé ainsi que de la promotion d'un mieux-être au travail (conseil en

⁷⁰ La culture japonaise parlerait ici d'un « ki » positif.

⁷¹ Employee Assistance Programs.

nutrition, programmes de fitness, aide au sevrage tabagique, gestion du stress, aide au dépistage du cancer, des maladies cardio-vasculaires, check-up médicaux, etc.) »

Ainsi le PAE peut aider le salarié quel que soit le type de problèmes ou de demande :

- alcool
- tabac
- rééquilibrage diététique
- rééducation au sommeil
- apprentissage de la gestion du stress (relaxation)
- résolution de problèmes psychologiques (problèmes familiaux, conflit professionnel, soutien suite à un décès)
- aide lors de changements professionnels (prise de poste, départ en retraite)
- développement de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle
- stimulation de la confiance et l'estime de soi
- remise en forme
- éducation globale à la santé

Des extensions à ces PAE permettent même la mise en place de services aux employés (crèches, livraisons de courses, etc.).

Dans leur application, ces PAE font appel soit à des ressources internes à l'entreprise, soit à des ressources externes⁷² et peuvent constituer un cadre privilégié pour la mise en place d'accompagnement vers un mieux-être par le coaching.

Patrick Amar⁷³ précise à ce titre « Le PAE peut rendre le coaching accessible à une population qui n'aurait jamais fait appel à un coach ».

► Des acteurs qui ont fait le pas

Certaines entreprises ont déjà développé ces tendances.

C'est le cas⁷⁴ par exemple de l'entreprise Bouygues Télécom et de son « Espace Ressources » qui met à la disposition des salariés des ateliers gratuits auxquels ils peuvent participer durant leurs RTT : culture générale, affirmation de soi, gestion du stress, nutrition, équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

⁷² Dans les pays anglo-saxons, il existe des professionnels dédiés spécifiquement aux PAE, des « conseillers » attachés à la fonction RH et qui coordonnent ces programmes. En France il n'y a pas encore de formations spécifiques et structurées. Le processus peut être géré par un coordinateur au sein du service RH qui sait identifier et orienter en interne ou vers des prestataires externes.

⁷³ Lors du colloque « Coaching et bien-être au travail » (2001).

⁷⁴ D'après Angel *et al.* (2006, p.116).

Plus récemment, certaines entreprises françaises comme THOMSON ont mis en place des programmes d'éducation à la santé de leurs employés inscrivant leur démarche dans une véritable perspective « coaching santé »⁷⁵ et de développement d'un mieux-être global.

Dans ces contextes, il est intéressant d'évoquer le système de management mis en place par une entreprise régionale, la société de Vincent Houot⁷⁶.

C'est un cabinet d'architecture d'une trentaine de personnes où le système de management accorde une large part aux fondamentaux du management de proximité, et au développement du capital humain.

Régulièrement, l'entreprise organise pour ses employés des séminaires pour optimiser leur vie professionnelle et éviter que ne se développe stress et dysfonctionnements (gestion du stress, optimisation de l'organisation et gestion du temps,...).

Le directeur est promoteur de moments d'écoute active et d'échanges sur les problèmes naissants lorsque cela s'avère nécessaire, adoptant alors une véritable posture de manager-coach.

Il en résulte, selon lui, une plus grande fluidité dans les relations, une meilleure communication et disponibilité et un engagement porteur dans les projets, prouvant un fort degré d'appropriation de la mission de l'entreprise.

Toujours selon ses dires « une entreprise doit mener des projets, mais la performance doit être globale ; en ce sens l'Homme est un véritable capital pour l'entreprise qui, si elle respecte l'équilibre et la santé des salariés, crée la motivation dans le travail ».

Vincent Houot est par ailleurs engagé dans une réflexion avec la Chambre des Jeunes Dirigeants d'Epinal, sur les systèmes de management et les processus d'optimisation à mettre en oeuvre pour améliorer le mieux-être dans l'entreprise et la rendre plus attractive, plus efficace, plus écologique et donc plus compétitive.

Un tel exemple lors de cette journée consacrée « aux bonnes pratiques en matière de santé sur les lieux de travail »⁷⁷ est très significatif. C'est le signe que cette prise de conscience et cette volonté d'action tendent véritablement à émerger.

⁷⁵ Information issue du colloque « Coaching, sport et management » qui s'est déroulé les 8 et 9 septembre à l'Ecole de Management de Lyon.

⁷⁶ Vincent Houot a présenté le fonctionnement de son entreprise lors de la journée du 25 avril 2006, journée de rencontre s'inscrivant dans la continuité du congrès « Hommes et organisations, la santé au cœur des enjeux de l'entreprise ». Adresse : Vincent Houot, Cabinet d'architecture, 43, rue du centre – 88200 Saint-Nabord.

⁷⁷ Cf programme en annexes.

7 Conclusion

Le constat est fait, la souffrance et le stress au sein de l'entreprise sont devenus des problèmes fondamentaux que celle-ci doit gérer et minorer pour assurer son devenir.

Dans ces contextes difficiles, les individus au travail sont victimes de mal-être qui, au-delà d'un ressenti parfois diffus et difficilement exprimable, peut prendre la forme d'une réelle souffrance aux conséquences parfois graves pour la santé physique et psychique.

Devant cette montée en puissance, plusieurs acteurs institutionnels sont à l'origine de programmes de recherches dont l'objectif est de permettre de décrypter les mécanismes générateurs de ces souffrances afin d'instaurer des solutions curatives adaptées et de promouvoir une démarche préventive, notamment par la mise en place de nouveaux comportements individuels et managériaux.

Le cadre législatif qui résulte de ces volontés incite l'entreprise à mettre tout en œuvre pour préserver ses forces vives par des actions de prévention des risques psychosociaux.

La bonne gestion de la ressource humaine devient ainsi primordiale et doit s'orienter vers de nouveaux choix où le mieux-être de l'individu constitue la base de développement d'une économie saine et durable.

Faire baisser le stress, la souffrance, c'est investir sur l'Homme et redonner un sens éthique à l'entreprise et à la valeur travail, fondatrice en partie de la dynamique sociale.

Restaurer le capital humain et cheminer vers un mieux-être dans l'entreprise nécessite de rétablir des processus de communication authentique, de prendre en considération les besoins des individus et des équipes, de redéfinir le sens et l'engagement dans les missions, de tenir compte de la richesse de l'être émotionnel, d'équilibrer les sphères professionnelles et privées, de prendre en considération la santé globale des salariés.

Cela passe nécessairement par des processus de transformation profonds de l'entreprise et la mise en pratique d'une « grammaire » du mieux-être.

En cela, le coaching apparaît comme facilitateur car il peut être un véritable catalyseur de transmutations individuelles et collectives nécessaires pour opérer des changements structurants au sein de l'entreprise.

L'énergie qu'il insuffle dans le système conduit celui-ci à un nouvel état où le niveau d'organisation est plus élevé et l'interaction entre les éléments plus fluide.

Dans cette perspective, les expériences de mise en application de cette « culture-coaching » au sein d'entreprises nationales et régionales ont abouti à des résultats positifs quant à l'amélioration du vécu professionnel et personnel, confortant le bien fondé de cette approche.

Par ailleurs, les recherches sur les risques psychosociaux mettent en évidence la nécessité d'inventer de nouveaux systèmes d'organisations et d'appliquer de nouveaux outils pour travailler sur et avec l'Humain dans l'entreprise.

Aussi, semble-t-il intéressant de continuer à appliquer et à expérimenter le coaching comme voie d'action possible et comme outil innovant et pertinent de gestion de la ressource humaine, facilitant le cheminement vers un mieux-être en entreprise.

Son usage renforcera l'appropriation de l'outil et permettra de mesurer son action pour la corriger, l'adapter et l'optimiser le cas échéant.

Ainsi, poursuivre la réflexion enrichira le champ de la recherche sur le coaching en tant que facilitateur du bon fonctionnement de l'entreprise et donnera aux acteurs les moyens d'adapter celui-ci aux évolutions socio-économiques à venir.

Cette réflexion leur conférera, en outre, la posture juste et authentique pour apprécier et renforcer le coaching dans sa qualité d'évolutivité et dans la pertinence de son action facilitatrice d'une dynamique de progrès au sein de l'entreprise.

8 Bibliographie

ACHILLE M.A. (2003), "Définir la santé au travail. La base conceptuelle d'un modèle de santé au travail", in R. Fouchern A. Savoie, L. Brunet (Dir), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Editions Nouvelles, p. 65-89.

ANGEL P., AMAR P., GAVA M & VAUDOLON B. (2006), *Le bien-être au travail*, Dunod.

BLOTT F. (2006), Monographie réalisée au sein du laboratoire *Homme au Travail* de l'INRS, sous la tutelle du Dr Gérard Kreutz, dans le cadre du stage de Master 2 « Direction stratégique des Ressources Humaines » de l'IAE de Nancy.

BRUN C. (2005), "Risques psychosociaux, stress, mal-être, souffrance, ... Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire", Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail d'Aquitaine.

CAUDRON A. (2006), *Devenez manager coach !*, Editions d'Organisation.

CHENE P.A. (2001), *Sophrologie, fondements et méthodologie*, Ellebore.

CHOUANIERE D. (2004), interview, revue n°6 INRS *Réalité et prévention*, (décembre).

Collectif CES (Confédération Européenne des Syndicats de salariés) (2004), *Accord-cadre sur le stress au travail. Guide d'interprétation*.

COMBEXELLE J.D., DAB W., BOULY J.C., STEFFES C., TARQUINIO C., THIRIET D., (2004), éditorial, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

CUNGY C. (2004), *Savoir se relaxer en choisissant sa méthode*, Retz.

DE ROSNAY J. (1975), *Le Macroscopie – Vers une vision globale*, Points.

DORE C. (2006), dossier : « stress au travail, révélations sur un mal français », *Figaro Magazine*, (15 avril).

FEMINIER C., RICHARD B. (2001), « Appui au dialogue social, Un dispositif pour apprendre à s'entendre », in D. Xirau, M. Dessez, (Dir), Dossier de la revue *Travail et Changements*, ANACT, (Avril)

GAUTIER B. et VERVISCH M.-O. (2000), *Le manager coach*, Dunod.

GONIK V., KURTH S. (2004), «Autonomie et reconnaissance au travail : leurs impacts sur la santé », session 8, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

GROJEAN V. (2005), « Le bien-être au travail, un objectif pour la prévention », *INRS – Hygiène et Sécurité du Travail – Cahier de notes documentaires - 198*, (1^{er} trimestre)

GROJEAN V. (2006), « La gestion des émotions au travail », interview publiée dans la revue *Entreprise et Carrière*, à paraître.

HANSEZ I., PETERS S. (2004), « Présentation d'une méthode de diagnostic professionnel : le WOCCQ », session 4, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

HARTMANN A., GADEA C., LOURET M., CERCLE A. (2004), « L'audit de stress perçu dans les organisations : une approche bidimensionnelle du stress en milieu de travail et formation », session 4, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

LABORIT H. (1987), *Biologie et Structure*, Poche.

LANFRANCHI J.B. (2004), « stress au travail et TMS », session 12, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

LEGERON P. (2001), *Le stress au Travail*, Odile Jacob.

LENHARDT V. (2002), *Les responsables porteurs de sens – Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting.

MASSIN C.& SAUVEGRAIN I. (2006), *Réussir sans se détruire, des solutions au stress au travail*, Albin Michel.

TARQUINIO C., DUVEAU A., HOUBRE B., TRAGNO M. (2004), MARJERY N. (2004), « Logique de métier, souffrance au travail : styles et genres professionnels », session 6, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

TRUCHOT D. (2004), « Le burn-out : qu'en savons-nous aujourd'hui ? Une revue critique des recherches actuelles », session 10, *Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise*, (22, 23 & 24 novembre).

Bibliographie : ouvrages qui m'ont aussi inspiré pour la réalisation de ce mémoire.

CELECTIN-LHOPITEAU, THIBAUT-WANQUET P. (2006), *Guide pratique des pratiques psycho-corporelles, pour une relation d'aide et de soin*, Masson.

DULUC A. (2003), *Leadership et confiance, développer le capital humain pour des organisations performantes*, Dunod.

LEHNARDT V. (2006), *Coaching – Tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching, réponse d'un spécialiste, FAQ –Dunod.*

PAAPE E . (2006), *Coaching et team-building*, Compte-rendu d'intervention rédigé par LIDWINE G., VIART M. Atelier ARTEM « Management des Hommes ».

UESHIBA K. (1998), *L'esprit de l'Aïkido, le véritable sens de la pratique*, Budo Editions.

VEGLERIS E. (2006), *Manager avec la philo*, Editions d'Organisation.

9 Annexes

1. Programme du colloque du 21 janvier 2006
2. Programme du Congrès Hommes et Organisations, la santé au coeur des enjeux de l'entreprise - 22, 23 & 24 novembre 2004
3. Programme de la journée du 25 avril 2006
4. Interview de Dominique Chouanière de l'INRS dans la revue Réalité Prévention
5. Extrait de l'article L.230-2 du Code du Travail introduit par la loi n°91 – 1414 du 31 décembre 1991 et la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 sur le cadre législatif
6. Texte de l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004