

RÉUNION ACE CEE DU 7 FÉVRIER 2020 À L'HÔTEL BEST WESTERN L'ORÉE

Jack Chopin-Ferrier remercie les participants pour leur présence et l'hôtel Best Western l'Orée qui accueille ce petit-déjeuner.

- **Un jeune est présenté par ViTaCiTé – La Mission Locale**

- Nicolas Frommer (niveau BTS Maintenance des systèmes de production) recherche un emploi de technicien de maintenance.

- **Comment on réussit en Essonne à mettre en place un programme pour prévenir le *burn out* & les risques psychosociaux ?**

Philippe Naszályi, Directeur de la Revue des Sciences de Gestion, Président du Conseil Territorial de Santé de l'Essonne et Administrateur de l'ACE CEE, introduit le sujet.

Il paraît pertinent, en matière de lutte contre les risques psychosociaux et le *burn out*, de s'intéresser à un hôpital car il s'agit d'une organisation qui emploie du personnel et doit donc élaborer un programme de ressources humaines sur ces sujets. Philippe Naszályi remercie ainsi l'Établissement Public de Santé Barthélemy Durand, qui est le grand hôpital psychiatrique du département, d'avoir accepté de présenter les actions qu'il a mises en place dans ce domaine. Les chefs d'entreprises, tout comme les hôpitaux, sont à la tête d'organisations qui présentent des points communs, il est donc intéressant que travaillent ensemble chefs d'entreprises, représentants d'établissements médico-sociaux et médecins psychiatres, afin de trouver des passerelles. Il faut à ce propos signaler l'absolue nécessité actuelle d'obtenir des postes de professeurs des universités en psychiatrie en Essonne car ce département fait face à un manque cruel de médecins psychiatres.

Laurent Ricci, Directeur des Ressources humaines, de la recherche et de l'innovation de l'EPS Barthélemy Durand, indique que celui-ci existe depuis 1963. Il comprend 1500 agents, couvre 1,2 million d'habitants sur 14 secteurs et intersecteurs, soit 158 communes (toute l'Essonne, sauf Orsay et Évry), avec 70 points d'accès. Il comprend trois pôles et traite les populations de tout âge. Afin de d'aider son personnel à gérer le stress, l'EPS Barthélemy Durand utilise la méditation de pleine conscience depuis trois ans. Il a également depuis mai 2019 ouvert pour tout Essonnien une consultation de prévention et prise en charge du *burn out*, où la méditation de pleine conscience est utilisée comme outil.

Le Docteur Marine Colombel, praticien hospitalier chargé de la consultation spécialisée *burn out* à l'EPS Barthélemy Durand, indique que des groupes de méditation de pleine conscience ou *mindfulness* ont en effet été mis en place il y a trois ans à destination des internes de l'EPS Barthélemy Durand. L'intérêt pour ces groupes s'est développé grâce au bouche-oreille et beaucoup de demandes ont émané des infirmiers, mais aussi des administratifs. Ainsi, en trois ans, 150 agents sur 1500 ont été formés, soit 10 %. Il y a aujourd'hui un an d'attente pour intégrer le prochain groupe.

La méditation de pleine conscience est un véritable moyen de gestion du stress, question qui concerne particulièrement les hôpitaux. En 2011, 5 à 20 % de la population active avait connu une situation d'épuisement professionnel selon l'INSERM. Ce chiffre, qui a certainement dû augmenter depuis, est supérieur à la part de population concernée par la dépression. On estime le coût du *burn out* à 2 à 3 milliards d'euros par an (coût des arrêts maladie, du remplacement des salariés, des suicides, etc.). L'EPS Barthélemy Durand avait conscience de cette situation, d'où la mise en place de ces groupes de formation. En 2019, un DU de méditation de pleine conscience, dont une part importante est consacrée à la gestion du stress et au *burn out*, a même été ouvert à Paris-Saclay à destination des soignants. La deuxième promotion est en cours et la troisième promotion, qui aura lieu en 2021, est déjà complète, ce qui montre l'engouement pour ce sujet. Des livres à destination du grand public, comme *La méditation anti-burn-out* (Marabout) ont également été édités par les Docteurs Colombel et Sixou.

En 2017, la Haute Autorité de Santé a reconnu la méditation de pleine conscience, avec la TCC (thérapie cognitive et comportementale), comme thérapie n° 1 du *burn out*, avant même les médicaments. La méditation de pleine conscience permet de gérer les émotions, le stress, mais aussi les valeurs. Or celles-ci sont majeures dans le processus du *burn out*, qui ne provient pas tant d'une quantité de travail trop importante que d'une rupture de sens entre ce que la personne est et ce qu'elle fait. La méditation de pleine conscience est un outil formidable afin de chercher sa nature profonde et savoir comment l'utiliser au mieux dans un cadre de travail pour que ce soit bénéfique pour le travail mais aussi pour soi-même.

En mai 2019, une consultation spécialisée en *burn out* pour tout Essonnien a ainsi été ouverte. Son objectif est triple : établir le diagnostic de *burn out*, qui est complexe ; assurer une prise en charge centrée plutôt sur la psychothérapie ; développer un aspect préventif en faisant connaître le *burn out*, en indiquant comment mettre en place des outils efficaces pour le contrer et en formant à la méditation de pleine conscience. Enfin des recherches sont menées en partenariat avec le CNRS pour étudier les effets de la méditation sur le cerveau.

Question : La difficulté avec le *burn out* est que les personnes se renferment sur elles-mêmes, elles ne vont pas consulter d'elles-mêmes. Les médecins généralistes ne les obligent pas à aller à la consultation de l'EPS.

Réponse : Les personnes qui viennent à la consultation sont envoyées par leur généraliste ou le médecin du travail qui soupçonne un *burn out*. Elles n'ont en fait à ce moment-là pas le choix parce qu'elles sont au point de rupture et l'arrêt de travail est quasiment obligatoire parce qu'elles n'en peuvent plus. Cela dit, on ne peut pas obliger au soin. La prévention serait effectivement préférable, d'où l'importance du rôle de l'information.

Question : Quels sont les critères du *burn out* ?

Réponse : Il y a trois critères, sachant que le *burn out* est un processus avec des fluctuations et non un état, à la différence de la dépression par exemple. Le premier symptôme est l'épuisement émotionnel : la personne est très fatiguée physiquement, mais surtout moralement ; elle a du mal à recevoir des émotions de l'extérieur et devient très rapidement irritable. Le deuxième critère, lorsque la personne est au-delà de l'épuisement, est la dépersonnalisation : les collègues, les amis, la famille ne sont plus vécus comme des ressources mais comme ajoutant du poids, ce qui amène la personne à se retirer. Le troisième critère est la perte du sentiment d'accomplissement personnel : perte du sens du travail, du fait qu'il nourrit, avec comme conséquence une estime de soi qui s'effrite. Comme il s'agit d'un processus, cela n'arrive pas d'un coup et il faut parvenir à prendre en charge la personne dès l'épuisement émotionnel, qui est la première phase.

Question : Quelles actions sont menées pour informer en Essonne les entreprises et les salariés ?

Réponse : La consultation est récente, elle n'a été créée qu'en mai 2019, et un médecin à temps plein n'y est affecté que depuis novembre 2019. L'information est faite d'abord via les médecins généralistes et les médecins du travail, mais aussi par des réunions comme celle de ce jour avec l'ACE CEE. En effet, il importe que les chefs d'entreprises soient acteurs et amènent ainsi leurs salariés à consulter.

Question : La méditation de pleine conscience est visiblement un élément contributif au soin. Peut-on la faire intervenir en amont, comme facteur préventif, et dans l'entreprise comme élément stimulateur de bien-être, donc bien avant le *burn out* ?

Réponse : La méditation de pleine conscience peut agir à la fois en amont et en aval, après le *burn out*. Mais au début, lorsque la personne est épuisée, il lui est difficile de commencer la méditation, car il y a un phénomène d'apprentissage. Après une semaine ou deux d'arrêt de travail, lorsque la personne est un peu reposée, c'est plus facile. Il faut rappeler que la méditation de pleine conscience est laïque, thérapeutique et a été développée dans les années 1980 aux États-Unis par un médecin pour la gestion du stress, mais aussi pour le traitement de patients dépressifs. Son action principale est de réguler les émotions, or le *burn out* est caractérisé par l'épuisement émotionnel, c'est-à-dire la difficulté à gérer ses émotions. Elle permet de prendre du recul, de cesser les ruminations sur le passé ou les doutes par rapport au futur. On apprend ainsi à vivre l'instant présent, ce qui se passe en nous,

ce qui permet de réguler les pensées. On prend alors de la distance émotionnelle, ce qui permet de se désidentifier de ses ruminations et ses angoisses et donc de calmer les pensées et les émotions, sans chercher à les éliminer. C'est simple, mais ce n'est pas forcément intuitif. Il faut pour cela se ramener sur soi, sur ses sensations physiques, sa respiration.

Question : Quelle est la différence avec la sophrologie ?

Réponse : La sophrologie vient de la méditation orientale, elle a donc la même origine. Elle a été créée par un médecin dans les années 1960, à une époque où il n'était pas possible de parler de méditation.

Question : Peut-elle s'appliquer aux situations de handicap psychique ou mental ?

Réponse : Oui, mais cela dépend du handicap. Pendant longtemps, il y a eu contre-indication pour les patients psychotiques, schizophrènes. Cependant, des études tendent à montrer que même pour ces patients, il est possible de gérer les hallucinations avec la méditation de pleine conscience. Par ailleurs, pour les personnes âgées en phase prédéméntielle (début de maladie d'Alzheimer), la méditation de pleine conscience peut aider à ralentir la progression de la maladie, car elle apprend aux personnes à utiliser leur attention, à revenir à leurs sensations.

Question : Est-ce dans la continuité de ce que fait Christophe André ?

Réponse : Oui. Christophe André, qui est psychiatre, a été formé à la thérapie cognitive, comme les Drs Colombel et Sixou, et a été dans les mêmes courants de MBCT (thérapie cognitive basée sur la *mindfulness*). Il travaille effectivement sur les mêmes bases de méditation laïque et thérapeutique.

Question : Que peut être concrètement la méditation de pleine conscience en entreprise ? Cinq minutes toutes les deux heures ? Trois heures d'un coup ? Une initiation ?

Réponse : La méditation de pleine conscience est un processus cognitif et nécessite donc un temps d'apprentissage : par exemple une heure par semaine pendant quatre à cinq semaines permet ensuite de la pratiquer en autonomie. Cependant, pour qu'elle soit efficace, elle doit être répétée chaque jour, car ce n'est pas la durée de la séance mais la fréquence de pratique qui est importante. Ainsi cinq minutes de méditation de pleine conscience chaque jour permettent d'apprendre et d'entraîner le cerveau.

Question : L'EPS est-il sollicité directement par les entreprises ou les centres de médecine du travail ?

Réponse : Pour le moment, la méditation de pleine conscience est développée au sein de l'EPS Barthélemy Durand, mais il est possible de prévoir des interventions en entreprise. Une initiation de deux heures permet de montrer aux participants ce que c'est et de les sensibiliser.

Question : La formation en entreprise fait-elle partie des projets de l'EPS ?

Réponse : Pour l'instant, la formation continue concerne le personnel soignant, mais on peut envisager un fonctionnement similaire pour les entreprises.

Le Docteur Jean Sixou, praticien hospitalier et médecin-chef de pôle de psychiatrie adulte à l'EPS Barthélemy Durand, présente la déclinaison de la méditation de pleine conscience comme outil d'optimisation managériale. Sur le plan historique, la méditation a été souvent associée à la pensée religieuse et philosophique de l'Extrême-Orient. Puis elle est entrée en Occident mais dans les années 1980, elle a été un peu décredibilisée parce que dans les sectes, certaines personnes méditaient. Il existe aussi un lien avec la médecine et la santé : ainsi la racine de méditation, « med », est identique à celle de médecine. La méditation entretient par ailleurs une relation importante avec les capacités cognitives, le contrôle des émotions, l'efficacité, l'art de diriger, l'art de la guerre, les arts martiaux, la créativité, etc. Dans toute la culture orientale, beaucoup de personnes qui n'avaient pas de préoccupation religieuse et n'étaient pas malades se sont intéressées à la méditation, qui est devenue un outil de la performance, d'où l'intérêt de la conseiller à des personnes qui ne sont pas en *burn out* ou dépressives.

La méditation est une sorte d'hygiène intérieure. Les pratiques méditatives sont une forme d'entraînement mental qui contribue à développer des populations de neurones, tout comme l'entraînement physique permet de développer le volume des muscles et leur efficacité. C'est la raison pour laquelle elles sont efficaces dans le cadre de la maladie d'Alzheimer car elles permettent de ralentir la diminution du nombre de neurones. Également, chez les patients schizophrènes, dont on

sait que la pathologie est liée à une perte de neurones précoce, des travaux récents ont montré que la méditation, en tant que remédiation cognitive, permet de freiner cette perte neuronale.

Dans les légendes orientales et la culture des mangas, la méditation véhicule le mythe des pouvoirs de l'esprit associé à celui des superpouvoirs des super héros. En fait, on devrait plutôt parler d'*empowerment*, qui est l'éveil de capacités ou de potentiels latents.

En termes de lien de la méditation avec le management, il faut citer de grands classiques comme *L'art de la guerre* de Sun Tzu, *L'écrit des cinq roues* de Miyamoto Musashi et *L'esprit imperturbable* de Takuan Soho. Tous ces auteurs ont beaucoup pratiqué la méditation. Ces classiques sont étudiés dans les écoles de commerce et les écoles militaires. On dit d'ailleurs que le management est un sport de combat ou un art martial à part entière. Dans des milieux qui ne sont ni religieux ni soignant, la méditation est une recherche de l'efficacité, de la performance et de dépassement des limites. Elle s'associe aussi à une résistance au stress, à une gestion des émotions (peur, peur de la mort, douleur physique ou morale, meilleure aptitude à la prise de risque) et une capacité à anticiper et à ressentir les choses qui est utile dans toute fonction de management, dans toute organisation. C'est un travail important sur l'attention, la vigilance, les sensations comme base de la santé et de la condition physique. Les pratiques méditatives imprègnent très fortement la culture des arts martiaux et ont toujours été envisagées comme l'un des secrets de l'efficacité, bien avant d'être vues comme une thérapeutique. Le Dr Sixou, qui pratique la méditation depuis quarante ans, n'a fait le lien avec l'aspect thérapeutique qu'il y a une dizaine d'années, un peu grâce à Christophe André qui, en important la technique du *mindfulness* des États-Unis, a montré que les pratiques méditatives avaient un intérêt pour les patients. En effet, on pensait auparavant que la méditation pouvait contribuer à aggraver les problèmes psychologiques. Cette découverte des bienfaits thérapeutiques de la méditation date des années 1980 aux États-Unis et de 2010 en France.

La méditation de pleine conscience a des effets cognitifs. Elle agit sur ce qu'on appelle les cognitions froides : attention, concentration, mémorisation, analyse-synthèse, induction-déduction, organisation, planification, vitesse de traitement de l'information. Elle agit aussi sur les cognitions sociales (chaudes) : empathie, bienveillance, leadership. Cela permet un meilleur contrôle des émotions qui aboutit à une flexibilité et donc une meilleure gestion du stress, une adaptation au contexte. Elle permet aussi l'amélioration des fonctions supérieures : intuition, créativité, anticipation. Elle augmente aussi la sensorialité et la perception de l'environnement, grâce au travail avec le corps. La réorganisation des schémas cognitifs qu'elle provoque au fil de l'entraînement conduit à une optimisation du fonctionnement de l'esprit.

Qu'est-ce que le Mindfullmanagement ? Il existe deux versants : le premier, c'est l'intérêt pour le manager lui-même afin d'améliorer son attention et sa vigilance, sa vitesse de traitement des informations, le contrôle de ses émotions, la gestion de ses émotions et de son stress, sa mémorisation, sa flexibilité, son intuition, son anticipation, sa créativité et sa sensorialité intérieure (corps) et extérieure (environnement). L'autre versant est l'aspect relationnel : l'empathie, la bienveillance, la bienveillance, la confiance, la chaleur, la compassion, le fait de prendre soin de l'autre (le « care »). Dans toute organisation, la base de tout, c'est la confiance, l'existence de relations positives. Le *burn out* n'est pas dû à la fatigue physique mais au fait qu'on ne croit plus en ce qu'on fait, donc on s'épuise. Il ne survient pas parce qu'on a trop travaillé mais parce qu'on ne croit plus au travail que l'on fait.

Les groupes de méditation permettent de diminuer les barrières entre les personnes, d'installer un mieux-être, d'établir une empathie, de faciliter la communication, du fait du travail sur le contrôle de la pensée. Les personnes sont en effet souvent envahies par des pensées négatives. La méditation de pleine conscience n'a pas pour objectif d'avoir des pensées positives, elle permet tout simplement d'éviter de penser que l'autre a de mauvaises intentions à son égard. C'est un peu comme l'effet d'un reset en informatique, elle contribue à écarter ces valeurs négatives, qui sont souvent culturelles, apprises. Elle est ainsi l'outil de développement personnel le plus ancien, au moins 2500 ans (quand les

thérapies existent au mieux depuis un siècle à un siècle et demi), peut-être le meilleur outil. « La méditation est un des arts majeurs de l'être humain » (Krishnamurti).

En conclusion, la méditation a toujours été associée à la notion d'efficacité et c'est un des secrets de l'efficacité extrême-orientale. Elle est historiquement associée à l'art de la guerre et est aujourd'hui particulièrement adaptée au manager. Elle permet une amélioration de l'ensemble des capacités par la réorganisation des schémas cognitifs et l'optimisation du fonctionnement de l'esprit, avec la notion d'*empowerment* ou développement de potentiels latents.

Question : Dans une structure employant 250 collaborateurs dont certains sont confrontés au *burn out*, des formations sur la détection du *burn out* ont été mises en œuvre. Cependant on a le sentiment qu'il n'y a pas de solution. Les personnes concernées vont voir leur médecin qui les arrête, puis elles reprennent le travail pour s'arrêter à nouveau et le médecin semble démuni. Faut-il les envoyer directement à l'EPS Barthélemy Durand ? Comment l'EPS rayonne-t-il par rapport à la communauté de médecins ? Enfin l'EPS est-il d'accord pour intervenir devant les collaborateurs pour présenter la méditation de pleine conscience ?

Réponse : Quand le *burn out* apparaît, il peut être trop tard et la personne peut ne pas être en état d'envisager des ressources, des solutions. C'est la raison pour laquelle il est important de pratiquer la méditation en amont. Si les managers la pratiquent eux-mêmes, cela donne l'exemple. Cela permet aussi d'apaiser l'ambiance globale. La méditation va en effet être efficace pour la personne qui médite, mais aussi pour celles qui ne méditent pas, et il n'est donc pas nécessaire que tout le monde médite. C'est ce qui a été constaté au sein de l'EPS, avec 10 % du personnel formé. Concernant les consultations au sein de l'EPS, les délais sont malheureusement de plus en plus longs, car la demande est de plus en plus importante. Il faut signaler que des médecins ou des psychologues la pratiquent également dans leurs cabinets privés, mais cela a un certain coût pour la personne. On pourrait envisager de mettre en place un grand centre de pratique ouverte avec plusieurs psychologues formés, ce qui permettrait de diffuser cela sur toute l'Essonne.

Philippe Naszályi intervient pour rappeler l'importance de soutenir l'EPS Barthélemy Durand afin de négocier avec l'État des postes de professeurs d'université pour assurer de la formation sur le territoire. À ce sujet, une lettre de soutien de cette démarche est proposée à la signature.

Jack Chopin-Ferrier va envoyer un mail aux adhérents afin de transmettre cette lettre de soutien, dès qu'il l'aura signée lui-même.

• **Prochains rendez-vous de l'ACE CEE :**

- le 6 mars 2020 chez « À Table », à Villebon-sur-Yvette. Thèmes : le CSE ; la parité au travail.

Intervenant : Philippe Coupard, Directeur du travail, DIRECCTE Essonne.

