

SOUS LA DIRECTION DE
GÉRARD OSTERMANN

L'ENTREPRENEUR
EN
FORME
PAROLES
D'EXPERTS

PRÉFACE DE
CHRISTIAN DELAHAIGUE
ET **PATRICK MILIOTIS**


**FONDATION
ENTREPRENEURS**
Fondation d'entreprise

AVEC LES REGARDS DE :

PIERRE AZAM

Docteur en médecine, nutritionniste et président de « Positive Food » www.positivefood.io.

GAËL CHÉTELAT

Docteur ès sciences, directrice de recherche à l'INSERM, équipe Inserm « Neuroimagerie Multimodale et Facteurs de Vie dans le Vieillissement Normal et les Démences » dans l'Unité Inserm U1237 PhIND, Centre Cyceron, Caen.

JEAN-MARC DESCOTES

Ancien sportif de haut niveau, co-fondateur de la CAMI Sport & Cancer, une association qui développe des programmes de thérapie sportive.

PERLA KALIMAN

Docteur en Biochimie, professeur à l'Universitat Oberta de Catalunya (UOC) et membre honoraire du Center for Healthy Minds (Université du Wisconsin Madison). Auteur du livre de cuisine et neurosciences « Nourrissez votre cerveau » (2017, Odile Jacob) et du livre « La ciencia de la meditación : de la mente a los genes ». (La science de la méditation : de l'esprit aux gènes, 2017, Kairos).

PATRICK LEMOINE

Psychiatre et écrivain. Actuellement consultant international et professeur associé à Pékin.

ANTOINE LUTZ

Directeur de Recherche à l'INSERM, il dirige l'équipe EDUWELL au Centre de Recherche en Neurosciences de Lyon INSERM U1028 - CNRS UMR5292, France. Ses travaux portent sur l'étude des bases neurophysiologiques de la méditation et de l'impact de ces pratiques sur la santé et le bien-être.

GÉRARD OSTERMANN

Médecin, spécialiste en médecine interne, professeur de thérapeutique, psychothérapeute praticien EMDR Europe, chargé de cours dans des diplômes interuniversitaires à Bordeaux, Clermont-Ferrand, Limoges et Tours, auteur de nombreux ouvrages et publications consacrés à la douleur, à la résilience et au bonheur.

OLIVIER TORRES

Professeur à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School. Fondateur d'Amarok, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME.

AVEC LES TÉMOIGNAGES DE :

ANGÈLE GUILBOT

Directrice Générale des Opérations chez Groupe Multi-Health (Industrie pharmaceutique).

MICHEL MEUNIER

Président de CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) de 2010 à 2012. Membre du Bureau national des CJD depuis 1997. Dirigeant de Janus France (serrurerie, ferronnerie et métallerie).

GUILLAUME VAROBIEFF

Cofondateur et Directeur du réseau Repar'stores.

SOMMAIRE

Préface : L'art de naviguer dans les torrents	4
Avant-propos : A l'écoute de son rythme pour aller bien	7
I - Une saine hygiène de vie	10
1. Le pilier Alimentation	11
2. Le pilier Sommeil	15
3. Le pilier Activité Physique	19
II - La régulation optimale de ses émotions	22
1. Comprendre et agir sur le stress	23
2. Se connaître pour une meilleure disponibilité mentale	27
III - Privé / Professionnel : une intersection raisonnable	30
1. Une perméabilité inévitable	31
2. Favoriser les interactions sociales	34
IV - Etre maître de son temps	36
1. Budgéter son temps, ça vaut le coût	37
2. Un temps soi peu.....	38
V - La forme se transforme	40
1. La forme se communique	41
L'ABC des experts : entretiens in extenso des experts	44

L'art de naviguer dans les torrents

La Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur s'est concentrée, dès son origine, sur la personne de l'entrepreneur, sa santé physique et mentale et ses interactions avec son entreprise et son territoire.

Le choc historique provoqué par la pandémie de Covid-19 et la crise polymorphe – sanitaire, sociale, économique, financière – qui l'accompagne, souligne plus que jamais le rôle de ces femmes et ces hommes entrepreneurs qui seront les premiers combattants de la reprise économique.

Lorsqu'un entrepreneur connaît un ennui de santé, c'est immédiatement toute l'entreprise qui faiblit. Nous ne le dirons jamais assez, pour les TPE, PME et ETI, la santé du dirigeant est le premier capital immatériel de son entreprise.

Un virus de l'ordre du μm nécessite que près de 50 % de la population mondiale se confine chez elle, contrainte ou sur appel des autorités.

Cette pandémie a imposé un changement d'échelle drastique et brutal dans la sphère

professionnelle comme privée, limitant les interactions sociales physiques et la mobilité à un territoire géographique extrêmement restreint.

Ces bouleversements constituent un changement inédit d'une grande violence, menacent la survie des entreprises, leur équilibre organisationnel, la pérennité des emplois, mettant à mal la prise de décisions de ses dirigeants pour qui l'exercice s'avère plus périlleux que jamais. En effet, le niveau d'inconnus et d'incertitudes n'a jamais été aussi important. Et le dirigeant n'a actuellement pas d'autre choix dans un tel climat que celui de naviguer à vue, ce qui demande une agilité hors du commun.

Comment limiter la surcharge mentale dans un tel contexte ? Comment prendre les bonnes décisions qui, appropriées un jour J, peuvent s'avérer obsolètes quelques temps plus tard ?

Commencer par être indulgent avec soi-même et hiérarchiser les priorités actuelles !

Ce n'est pas vraiment le moment de respecter à la lettre certains des diktats habituels

de sa vie personnelle (sport, alimentation équilibrée, ménage, lecture, etc).

Pour les prises de décisions, il est plus que jamais fondamental de veiller à ne pas les prendre seul, mais valider celles-ci avec un ou plusieurs tiers confrontés aux mêmes interrogations, étant entendu que, quelles que soient les décisions prises (avant, pendant ou après le confinement), il n'est jamais possible de plaire à tout le monde.

Alors que le chef d'entreprise cherche à organiser les meilleures pratiques possibles pour organiser le télétravail, le climat d'incertitudes actuelles et à venir nécessite d'entamer un travail de re(co)construction avec le noyau dur des collaborateurs ayant fait preuve de compréhension, de tolérance, d'adaptation, d'altruisme et de flexibilité, parfois en toute discrétion pour permettre de faire avancer, ensemble, les équipes pour accomplir la mutation organisationnelle et donc la résilience de l'entreprise.

La résilience organisationnelle réside aussi sur ce qui aura été entretenu en période de confinement : communications régulières officielles, challenges à distance, apéros virtuels... Lorsque les identités individuelles, personnelles et organisationnelles sont mises à l'épreuve, il convient de différencier l'avant, pendant et l'après crise.

C'est fort de ces constatations que le chef d'entreprise pourra relever les prochains défis qui lui incombent comme savoir jouer des paradoxes : tenir ensemble l'intelligence relationnelle et la productivité afin de consolider l'équilibre actuellement malmené de l'entreprise. Celle-ci conservera ainsi toutes ses chances de revenir à un niveau d'innovation, de performance et de résultat

satisfaisant. L'entreprise retrouvera alors la visibilité qui lui manque actuellement pour à nouveau envisager pleinement l'avenir et reprendre un développement pérenne.

Ce guide « Entrepreneur en Forme » recense les constats, études et conseils que nous avons menés avec nos experts et partenaires depuis la création de la Fondation et que nous avons distillés à travers nos événements, conférences et webinaires co-organisés avec les grands réseaux entrepreneuriaux des territoires.

Chacun connaît le rôle, positif ou négatif que peut jouer la psychologie des agents économiques et des entrepreneurs en particulier sur la conjoncture.

Pour rebondir le plus vite possible et sortir de la crise, prenons soin de nous, affichons notre détermination, et adoptons tous, pour emprunter la formule au Professeur Olivier Torres, le “décret de la volonté” des entrepreneurs.

CHRISTIAN DELAHAIGUE
PRÉSIDENT FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR

PATRICK MILIOTIS
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR

**GERARD OSTERMANN**

MÉDECIN, SPÉCIALISTE EN MÉDECINE INTERNE,
PROFESSEUR DE THÉRAPEUTIQUE,
PSYCHOTHÉRAPEUTE PRATICIEN

AVANT-PROPOS

DE LA FORME DE SON DIRIGEANT
À L'EFFICIENCE DE SON ORGANISATION

A l'écoute de son rythme pour aller bien

Ma pratique professionnelle en tant que Cardiologue, Médecin Interniste et Analyste m'a régulièrement amené à constater que le dénominateur commun de bon nombre de patients reçus en consultation comme en psychothérapie était régulièrement lié à une désynchronisation certaine de leur horloge biologique.

Les conséquences en sont diverses, depuis l'arythmie cardiaque au syndrome d'épuisement professionnel en passant par les troubles du sommeil. Ces désagréments peuvent être délétères pour la forme et la santé, voire pathogènes s'ils ne sont pas corrigés, a fortiori chez ces patients particuliers que sont les entrepreneurs. Cette particularité tient au fait que l'entrepreneur est premier de cordée, puissant à l'extérieur et pourtant fragile comme tout le monde.

L'objectif de ce guide est de vous aider à prendre conscience des facteurs qui contribuent à une bonne forme physique et mentale, une nécessité et un double bénéfice pour la plénitude du dirigeant et la sérénité de son organisation.

| NE RÊVEZ-VOUS PAS D'ÊTRE CONSTAMMENT EN FORME ?

En effet, être toujours dynamique et dans une attitude positive est une nécessité, voire un devoir pour un dirigeant. Cette double posture physique et psychique aura assurément un effet bénéfique sur toute l'organisation qu'elle soit institution ou entreprise mais comment faire ?

Le secret ? Que le dirigeant établisse cette fameuse liste des priorités qui donne bonne conscience, mais cette fameuse priorité qui, aussitôt marquée est bien souvent oubliée.

Grâce à ce guide, réfléchir un peu plus en profondeur sur votre santé physique et mentale et surtout la forme, son corollaire, vous permettra de mettre en place certains changements indispensables à votre organisation.

| FORME OU BONNE SANTÉ ?

La santé est le plus souvent exprimée par défaut : absence de maladie et/ou absence d'anomalie biologique. Or, nous savons aujourd'hui que « la bonne santé » ne signifie plus ne pas être malade mais bénéficier de la plénitude de son bien-être physique, mental et du sentiment d'accomplissement de soi. Il existe de nombreux facteurs qui

LA FORME, C'EST AVANT TOUT UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE, DE SYNCHRONISATION DE FACTEURS.

gènèrent la bonne santé et donc la forme : une meilleure hygiène de vie, une approche nutritionnelle intelligente, une activité physique régulière, une meilleure gestion du stress, la régulation de ses émotions, l'ergonomie et bien d'autres choses.

La forme, c'est avant tout une question d'équilibre, de synchronisation de facteurs. Le dirigeant et par extension tous les collaborateurs d'une entreprise ou d'une institution, à quelque niveau de responsabilité que ce soit, sont les premières victimes d'une rupture d'équilibre. La vie moderne, par exemple, désynchronise notre horloge biologique entraînant des troubles du sommeil et des désordres métaboliques comme le diabète ou l'obésité.

| LE RYTHME ET LA FORME, LE RYTHME EST LA FORME

Force est de constater que notre rythme de vie s'est considérablement modifié au fil des cinquante dernières années : davantage de lumière artificielle et moins de lumière naturelle, du bruit, des écrans partout, plats préparés voire congelés en excès, davantage de stress et surtout moins de temps pour dormir, se nourrir, bouger, méditer, rencontrer les autres et soi-même.

Si vous voulez rester en forme et préserver votre bonne santé, parce que vous représentez un exemple voire un modèle pour les autres, il est donc nécessaire de :

- ralentir le rythme et se reconnecter au présent malgré votre surcharge de travail et le temps qui vous manque pour tout.
- adopter une bonne hygiène des rythmes biologiques.

Le rythme, c'est la santé et la forme du dirigeant comme de ses collaborateurs. Avec le mot « forme », le mot-clé « rythme » fait la paire et sous-tend l'essentiel de mon propos. Retenez ce précepte simple : « sans rythme, pas de vie et pas de forme »

| LUMIÈRE ET TEMPÉRATURE

Le rythme circadien, du latin circa (autour de) et dies (jour) est calqué sur la rotation de notre planète autour du Soleil qui rythme notre cycle.

Le cycle nycthéméral est l'espace de temps comprenant un jour et une nuit qui correspond à un cycle biologique. Notre horloge biologique régule de nombreuses fonctions de l'organisme : le fonctionnement de l'organisme est soumis à un rythme biologique, nycthéméral, calé sur un cycle d'une journée de 24 heures et qui régule la plupart de nos fonctions biologiques comme le système veille/sommeil, la production d'hormones, fréquence cardiaque, pression artérielle...

Par exemple, notre vigilance passe par des hauts et des bas, selon un profil repérable à la même heure ou presque chez tous, et corrélé à l'heure du soleil. Les variations de vigilance sont quant à elles directement liées aux variations de la température corporelle. Lorsque la température s'élève, notre organisme se prépare à une phase active, éveillée, efficace alors qu'une baisse de température induit une somnolence. La dérégulation du rythme circadien entraîne des troubles du sommeil et d'importantes perturbations physiologiques.

| CHANGEMENT DE COMPORTEMENT ET D'HABITUDE

Dans un monde dominé par la vitesse et la performance, chacun, et assurément le dirigeant, peut éprouver une culpabilité très forte de ne pas parvenir à changer son mode de vie, ni réussir à modifier sa façon de manager. Nous rencontrons trois obstacles majeurs au changement : l'habitude, la peur et surtout la difficulté de savoir ce que nous désirons vraiment. Si nous ne pouvons éviter le changement, que faisons-nous pour nous adapter ? Pour le dirigeant, comment conduire le changement pour lui-même alors qu'il peine déjà à le faire au sein de son organisation ? Et si le réalignement intrinsèque du dirigeant était le point de départ incontournable pour de nouvelles postures, comportements chez les collaborateurs ?

Changer nos habitudes représente un effort et un risque qu'enregistre notre cerveau¹. Soyons réalistes : il est très difficile de changer plus d'une habitude à la fois. Il existe bien des freins neurologiques au changement qui nous contraignent à sortir de notre zone de confort, en générant de l'incertitude et de la crainte. De plus, nous ne sommes pas tous égaux face au changement. Notre perception du risque varie selon les personnes ; l'explication n'est pas uniquement neurologique, mais socio-culturelle et d'ordre affectif. Nous savons bien que plus un enfant est encouragé, mis en confiance à l'école, habitué à prendre

des risques, à échouer sans être stigmatisé, mieux il s'adaptera aux changements. La force mentale, la gestion des émotions, la stabilité psychologique sont des prérequis pour opérer ou conduire un changement dans la sérénité.

Créer un contexte favorable au changement permet de faire évoluer la culture d'une organisation. Qu'il s'agisse d'une institution ou d'une entreprise et même au sein de la famille, accompagner le changement en réservant des périodes protégées laissera aux personnes le temps de digérer et de souffler.²

Ce sont aussi des témoignages d'entrepreneurs, des conseils d'experts, partenaires de la Fondation MMA, que nous avons souhaité regrouper dans cet opuscule afin de vous offrir, entrepreneurs, des pistes au quotidien pour prendre soin de vous.

Alors, bonne lecture et bonne forme !

GÉRARD OSTERMANN

MÉDECIN.
SPÉCIALISTE EN MÉDECINE INTERNE.
PROFESSEUR DE THÉRAPEUTIQUE.
PSYCHOTHÉRAPEUTE PRATICIEN

1 - Teboul James et Damier Philippe ; *Neuroleadership Le cerveau face à la décision et au changement*, Odile Jacob, 2017.

2 - Lehu Jean-Pierre, Directeur régional de France Dirigeants, communication personnelle.

1

UNE SAINES HYGIÈNE DE VIE

Avoir une vie saine est avant tout une prise de conscience personnelle. Des conseils sont disponibles à foison dans les magazines et sur le net, mais les besoins de votre organisme vous sont propres. Nous proposons ici de revenir sur quelques notions basiques sans pour autant édicter des règles absolues. Il n'y a pas une vérité, ni même des vérités ; il n'y a que la vôtre. Respectez votre corps, soyez à l'écoute de ses besoins et de ses attentes et adoptez des habitudes qui soient en accord avec vos envies.

Le pilier Alimentation

Il est maintenant bien établi que l'adoption d'un régime alimentaire sain tout au long de la vie contribue à prévenir un grand nombre de maladies chroniques dont les pathologies cardiovasculaires. De nombreux modes d'alimentation existent aujourd'hui : carnivore, végétarien, végétalien, flexitarien... Quel que soit le mode adopté, il est important de connaître quels sont les besoins de son organisme et de consommer de préférence des produits frais ou d'origine « traçable ».

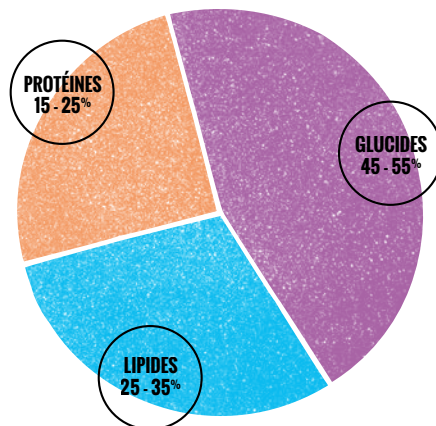
Bien que la composition d'une alimentation équilibrée soit variable d'un individu à l'autre en fonction de l'âge, du sexe et la pratique ou pas d'exercice physique, les principes de base sont les mêmes. Au plan calorique, les besoins pour l'adulte sont de 1 800 kcal pour une femme sédentaire et 2 100 kcal pour un homme sédentaire. En cas de pratique sportive, ces besoins sont bien entendus supérieurs.

Dans les produits que nous consommons, deux grandes catégories de nutriments peuvent être distingués :

- Les macronutriments : protéines, lipides (gras) et glucides (sucres) qui sont dits énergétiques.
- Les micronutriments : vitamines et minéraux ayant un rôle fonctionnel.

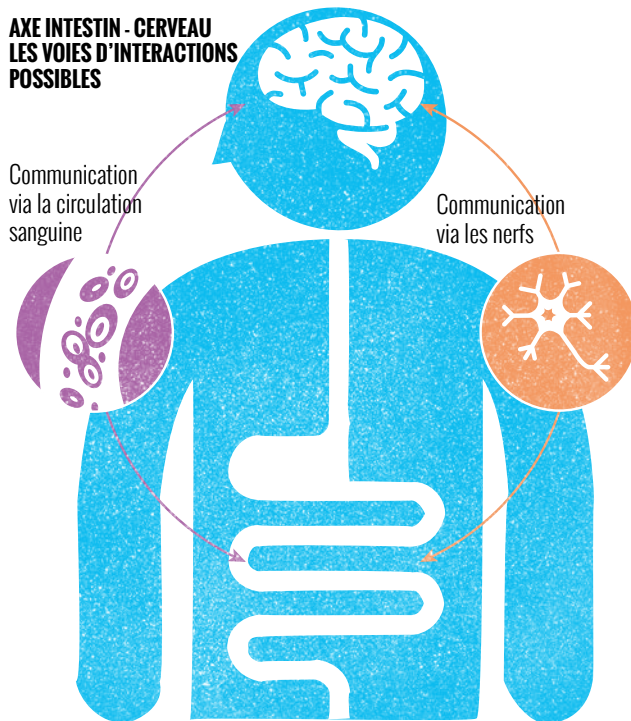
Pour une alimentation équilibrée, les macronutriments à mettre dans l'assiette sont à répartir dans l'ordre suivant : glucides (45-55 %), lipides (25-35 %) et protéines (15-25 %). Plus simplement, 1 source de protéine à chaque repas (1 portion de viande, 2 œufs) et des accompagnements (1/3 de féculents et 2/3 de légumes). Les micronutriments, vitamines, minéraux et oligo-éléments, sont en général apportés en quantité suffisante lorsque l'alimentation est équilibrée et privilégie les produits frais.

**LES MACRONUTRIMENTS
POUR UNE ALIMENTATION ÉQUILIBRÉE**



Les notions de bases étant maintenant posées, il est temps de comprendre comment notre alimentation conditionne notre « forme ». Schématiquement, ce que l'on mange est digéré par l'estomac, c'est-à-dire découpé, dégradé en petits composés assimilables par les cellules intestinales. Au niveau de l'intestin, derrière la muqueuse, il existe un réseau de neurones : c'est le système nerveux entérique. Ces millions de neurones disposés le long du tube digestif sont impliqués dans la contraction de l'intestin et ils produisent aussi des neurotransmetteurs comme la sérotonine, parfois dénommée hormone du bonheur. L'intestin et le cerveau communiquent à double titre : par la voie nerveuse (nerf vague) et par la voie sanguine, les deux modes de communications étant bilatéraux³. Ce que nous mangeons influe donc directement sur les métabolites et signaux que reçoit notre cerveau.

La communication intestin-cerveau ne se réduit pas uniquement à notre alimentation. En effet, notre intestin héberge des milliards de bactéries, cette communauté bactérienne étant le microbiote. Les bactéries sont capables de digérer des fibres présentes dans notre alimentation mais que nous ne pouvons assimiler. A partir de ces composés, les bactéries produisent des métabolites qui rejoignent la circulation sanguine et communiquent ainsi avec différents organes comme le foie et le cerveau.



Avoir un microbiote à l'équilibre et une alimentation équilibrée sont deux prérequis indispensables pour tirer le meilleur de ce que nous ingérons. Aussi qualitative soit notre alimentation, un déséquilibre du microbiote peut avoir des conséquences délétères.

TOLÉRANCE AU STRESS ET PERFORMANCE INTELLECTUELLE⁴

Certains macro- et micro-nutriments sont caractérisés comme étant capables de réguler les émotions et ils peuvent donc aider à « apprivoiser » le stress et en combattre les effets physiologiques, comme par exemple l'augmentation de la tension artérielle et du rythme cardiaque. Les aliments à privilégier sont les céréales complètes, les fibres et les fruits et les aliments riches en acides gras type oméga 3 (poissons gras de type hareng, sardine, saumon).

Dans la catégorie vitamines et minéraux, les besoins en vitamines B et C, et en magnésium sont accrus par le stress. Ces micronutriments sont présents dans les oranges, bananes, myrtilles, épinards, brocolis, fruits secs et dans le chocolat noir !



PIERRE AZAM
DOCTEUR EN MÉDECINE,
NUTRITIONNISTE



Les herbivores mangent toute la journée et les chiens une fois par jour, mais nous humains, avons des besoins créés par le rythme de la production de l'insuline et de nos enzymes digestives qui font que trois repas par jour sont « notre règle ». Ceci n'empêche pas d'ajouter des collations le matin ou l'après-midi (le traditionnel goûter des enfants) ou de parfois (à la marge) sauter un repas en fonction de nos activités et engagements. Le petit-déjeuner doit être copieux et composé de fromage, de beurre, de féculents (pain complet, riz...), de protéines (œufs, jambon), de laitages et de fruits. Le déjeuner sera plutôt un plat unique avec des sucres lents, des légumes et des protéines. Le goûter fait la place belle aux glucides tels que fruits, fruits secs ou chocolat et le dîner est léger avec des légumes, de la viande blanche ou du poisson. Pas de sucres lents ou de pain le soir pour ne pas relancer la production d'insuline.



PERLA KALIMAN
DOCTEUR EN BIOCHIMIE

Un mode de vie sain est un investissement pour son bien-être et sa santé et pour rester autonome à long terme. On vit dans une culture de l'immédiat : nos activités professionnelles nous poussent à chercher des résultats rapides ou à changer de stratégie. Le mode de vie ne marche pas comme ça, c'est un investissement à long terme. Et il y a différentes manières d'évoluer en matière de santé et bien-être. Notre mode de vie actuel peut faire la différence.

3 – Figure issue de <https://redigerweb.files.wordpress.com/2015/11/micro.gif>

4 – Singh, J Nutr Food Sci 2016, 6:4 DOI: 10.4172/2155-9600.1000528

TÉMOIGNAGE

GUILLAUME VAROBIEFF
COFONDATEUR ET DIRECTEUR
DU RÉSEAU REPAR'STORES

L'alimentation est très importante. Ce n'est pas toujours facile parce que l'on a aussi une vie rythmée par les diners professionnels. Mais j'essaie de manger le plus sainement possible, notamment par de la cuisine peu transformée et autant que possible que l'on fait nous-mêmes.

**J'AI VRAIMENT PRIS CONSCIENCE
DE L'IMPORTANCE DE TROUVER
UN INDICE DE MASSE
CORPORELLE QUI CORRESPONDE
À QUI ON EST ET À CE QU'ON
DOIT ÊTRE.**

MICHEL MEUNIER
DIRIGEANT DE
JANUS FRANCE

Je suis plus vigilant quant à mon alimentation même si ça ne m'empêche pas de faire des excès d'alimentation, de cigarette, de café. Mais il y a toujours une petite voix qui dit : « Tiens Michel, tu t'égares ! ». Et ça me permet de me remettre dans le « droit chemin » dans le chemin de celui qui doit faire attention à sa santé et à celle de ses proches et de ses collaborateurs. J'ai fait un régime et j'ai perdu 9 kilos il y a quelques années et je ne les ai pas repris, donc je suis plutôt satisfait. J'ai vraiment pris conscience de l'importance de trouver un IMC (Indice de Masse Corporelle) qui corresponde à qui on est et à ce qu'on doit être, pour essayer d'avoir le maximum de chances de son côté dans la durabilité de sa vie.

Le pilier Sommeil

Le sommeil est vital : c'est un temps de récupération, de nettoyage, de remise en forme. Au cours de la journée, des informations de toutes natures sont reçues : certaines utiles, d'autres futiles... Dormir permet à la fois de faire le tri, d'établir et de consolider la connectivité neuronale (support de la mémorisation et de l'apprentissage de nouvelles connaissances). C'est aussi un temps de repos qui permet une récupération physique et mentale.

En 2018, pour la première fois en France, la durée du sommeil quotidien est passée en dessous de la barre des 7 heures (en moyenne 6h45). En 2012, cette durée était de 7h13, ce qui signifie que 30 min de sommeil, soit 7 % du temps total de sommeil, ont été perdues en 6 ans. L'attrait des écrans, le bruit, les trajets quotidiens et le travail décalé participent au manque de sommeil de la population.

Selon le 5^e baromètre de la forme des dirigeants de la Fondation d'entreprise MMA Entrepreneurs du Futur⁵, 3 entrepreneurs sur 10 font état de troubles du sommeil. Les dirigeants de petites entreprises ont ainsi tendance à faire de leur sommeil une variable d'ajustement à leur surcharge de travail, atrophiant ainsi la fonction réparatrice du sommeil. Cela explique aussi la forte fatigue puisque parmi les signes d'usure liés au travail, le sentiment de fatigue est le plus récurrent chez les dirigeants : plus d'un tiers se sentent fréquemment fatigués.

BANNIR LES MAUVAISES HABITUDES

Alcool et tabac : les faux-amis

Consommation d'alcool : bien qu'il ait des effets sédatifs et facilite l'endormissement, l'alcool diminue la qualité du sommeil. Il a été montré que comparativement à des individus sobres, ceux qui consomment de l'alcool se réveillent significativement plus souvent, quelle que soit la quantité consommée⁶.

Cigarette : la nicotine retarde l'endormissement, aggrave les insomnies et perturbe les cycles du sommeil⁷.

Chez les dirigeants, le sommeil est perçu comme une variable d'ajustement, un fusible, ce qui saute quand il y a trop de choses à faire, de problèmes à régler... Pour information, la privation de sommeil est recensée par Amnesty International comme étant un outil de torture psychologique⁸.

Cette très mauvaise habitude est entretenue par la croyance populaire selon laquelle les entrepreneurs, politiques et autres personnes avec beaucoup de responsabilités n'aient pas besoin de beaucoup dormir. Combien de fois avons-nous entendu que Napoléon ou Victor Hugo n'avaient besoin que de 4h de sommeil par nuit ? Dans l'imaginaire

collectif, le conquérant, l'innovateur, l'entrepreneur ne dort jamais. Comme si ces personnes échappaient aux lois de la biologie. Aussi héroïque soit-il, le dirigeant, entrepreneur a besoin comme tout un chacun de repos et de sommeil. A quand le coming-out d'un grand chef d'industrie pour oser dire qu'il a besoin d'au moins 8h de sommeil pour être performant.

You snooze, you lose - Repousser l'alarme de son réveil de 5 minutes est un réflexe observé chez plus de 2/3 des Français⁹. Mais plus on attend pour sortir du lit et plus le temps imparti pour les activités du matin est réduit : on se met donc délibérément en condition de stress sous

prétexte de profiter du confort de la couette. Selon la neurobiologiste Joelle Adrien, « somnoler par intermittence dérègle notre horloge interne et désynchronise nos rythmes veille-sommeil ». Les minutes de sommeil qui semblent être gagnées le matin ne sont donc que poison.

LE MIRACLE MORNING

En 2007, Hal Elrod, coach et conférencier américain inventait le concept du Miracle Morning. L'auteur affirmait que nous devrions nous lever tous les jours à 5h30 afin de « dédier un moment à la personne que nous souhaitons devenir ». Les conseils allaient de méditer à pratiquer une activité sportive, tout en passant par écrire et lire. Une révolution pour certains, une hérésie pour d'autres. Se lever à 5h30 signifie se priver de 1h à 2h de sommeil chaque jour, créant ou générant ainsi une dette de sommeil chronique. Pourquoi décider d'avoir des journées plus longues (et donc des nuits plus courtes) pour se consacrer du temps à soi-même ? Ne devrait-on pas commencer par remettre en question ce que nous nous imposons de faire ou vivre au cours d'une journée classique ? Réduire son temps de sommeil pour penser à soi, est-ce vraiment le bon choix ?



PATRICK LEMOINE
PSYCHIATRE ET ÉCRIVAIN



LES BIENFAITS DU SOMMEIL :

- Longévité
- Repos : dynamisme dans la journée
- Réduction du stress, du cortisol, de la tension artérielle...
- Croissance, réparation
- Nettoyage du cerveau
- Immunité
- Rôle métabolique : lutte contre l'obésité (leptine) et le diabète
- Mémoire
- Fonctions inconnues : peut-être les plus importantes !

Conseils aux entrepreneurs qui souffrent de troubles du sommeil

Essayer de retrouver des horaires relativement réguliers en fonction de sa typologie (du matin, du soir, intermédiaire ou indifférent) et de son besoin de sommeil (court, moyen, long dormeur). Ce qui est le plus difficile, c'est accepter de débrancher son téléphone, son ordinateur, sa tablette le soir. Et puis, supprimer tous les excitants à partir de l'après-midi ; caféine, alcool et les excitants sociaux comme les repas d'affaires trop fréquents, téléconférences après le dîner à cause des décalages horaires à l'étranger.

Microsieste et récupération

La micro-sieste relance la vigilance et la performance et améliore le sommeil de la nuit suivante. Le plus bel exemple, est donné par les navigateurs solitaires qui peuvent rester des semaines entières sans faire de vraies nuits et uniquement en faisant une microsieste toutes les 90 ou toutes les 180 minutes selon le timing.

Quid de la grasse matinée ?

Si l'on n'a pas de problème de sommeil, si l'on n'est pas insomniaque, on fait ce que l'on veut, et à ce moment-là, on peut très bien faire des grasses matinées si l'on sent que cela permet de récupérer et de se sentir mieux dans la journée. Pour cela, il ne faut pas être du matin. Un sujet du matin, donc ponctuel, est un sujet qui n'a jamais intérêt à faire des grasses matinées parce que cela peut lui déclencher des céphalées, une fatigue, une irritabilité voire un état dépressif dans la journée.

5 – Etude réalisée par l'institut OpinionWay pour la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur auprès d'un échantillon de 1 501 dirigeants d'entreprises représentatif des entreprises françaises de moins de 50 salariés. L'échantillon a été interrogé par téléphone du 11 février au 20 mars 2019.

6 – <http://educalcoool.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Alcool-et-sommeil.pdf>

7 – 2. Jaehne A et al. Sleep Med. 2012;13(10):1286-92

8 – <https://www.amnesty.org/en/what-we-do/torture/>

9 – Sondage Opinion Matters 2014

TÉMOIGNAGE

ANGÈLE GUILBOT

DIRECTRICE GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS CHEZ GROUPE MULTIHEALTH

La bonne gestion de la journée débute pour moi la nuit. J'ai besoin de dormir 7h et je veille à ne pas être en dette de sommeil. Une nuit trop courte, et je tolère beaucoup moins bien les accrocs de la journée. Un dirigeant porte les valeurs de l'entreprise, est vecteur de cohésion et impulse la dynamique. S'il est fatigué ou à cran, l'image renvoyée n'est pas rassurante pour les collaborateurs. J'ai vérifié une équation « mails regardés avant d'aller se coucher = nuit agitée ». Il est assez évident qu'à 22h, je ne vais concrètement rien pouvoir résoudre. Et pourtant, j'ai tenté de me convaincre du contraire pendant des années, m'assurant des nuits de piètre qualité.

GUILLAUME VAROBIEFF

COFONDATEUR ET DIRECTEUR DU RÉSEAU REPAR'STORES

Le sommeil est essentiel. On est inégaux face au sommeil. Moi, je n'ai pas besoin de dormir énormément, mais j'ai, en tous cas, besoin de dormir les 7 heures de sommeil dont j'ai besoin pour être en forme. Je ne fais pas de microsiestes parce que je n'y arrive pas tout simplement. Et quand ça m'arrive le week-end de faire une microsieste ou une sieste plus longue, je ne me sens pas très en forme après, mais je pourrais certainement la pratiquer de façon plus efficace.

MICHEL MEUNIER

DIRIGEANT DE JANUS FRANCE

Je sais que le repos est important, qu'il faut travailler à la récupération. J'ai 6 enfants, un de 4 ans et un petit dernier qui a 5 mois ; alors depuis pratiquement 4 ans, le week-end quand je sais que je suis fatigué, je vais faire la sieste avec lui. Et actuellement je dors entre 6 et 8 heures par nuit.

LA BONNE
GESTION
DE LA JOURNÉE
DÉBUTE LA NUIT.

Le pilier Activité Physique

La pratique régulière d'une activité physique permet non seulement d'avoir une bonne condition physique mais également un mental d'acier. L'activité physique est « un véritable “médicament” de prévention et de soin des maladies chroniques »¹⁰, le sport prescrit sur ordonnance fait maintenant partie intégrante du parcours de soins du patient cancéreux¹¹. La pratique d'une activité physique régulière stimule le système immunitaire et prévient son vieillissement. Dans une étude menée chez des sportifs britanniques, il s'est avéré que la proportion de lymphocytes T (globules blancs impliqués dans la réponse immunitaire spécifique) était plus élevée chez des cyclistes de 57 à 80 ans comparés à des jeunes adultes en bonne santé (20-36 ans)¹². Le stress affaiblit le système immunitaire qui devient donc plus vulnérable aux attaques pathogènes. Pratiquer un sport permet de pallier ses effets. Les effets positifs de l'exercice physique sur les troubles de l'humeur sont aussi bien démontrés. Plusieurs mécanismes d'actions sont avancés : physiologique via les mitochondries impliquées dans la production d'énergie (ATP), biochimique via les endorphines et les neurotransmetteurs, et enfin thermogénique (effet relaxant lié à l'augmentation de la température corporelle)¹³.

Il a aussi été montré que l'activité physique permet d'améliorer le bien-être mental, entre 20 et 40 minutes d'exercice ayant conduit à une amélioration de l'humeur pendant

INDICATEURS FORME À PORTÉE DE MAIN

KPI (Key Performance Indicators). En entreprise, ces indicateurs sont des éléments clés de la mesure de la performance qui permettent d'orienter les actions et décisions pour accomplir la stratégie. Avoir ses repères chiffrés est indispensable pour un pilotage adapté de la part des dirigeants et c'est également très rassurant pour les entrepreneurs, le plus souvent esprit cartésien ou comptable.

Etre en forme a aussi ses indicateurs et les « boulimiques de KPI » le savent bien. Mesurer sa fréquence cardiaque, sa tension artérielle, connaître la durée de sommeil et en apprécier la qualité, savoir combien de distance vous avez marché, nagé ou couru, tout ceci est possible avec les objets connectés. La montre connectée (ou le bracelet) et les applications associées sont aujourd'hui au cœur du pilotage de son propre organisme. Sans tomber dans l'excès de réduire son corps à des « metrics », le suivi quotidien ou hebdomadaire des valeurs renseignées permet de prendre conscience d'une sédentarité accrue ou de temps de sommeil en moyenne bien trop courts. Gadget pour certain, véritable outil de suivi pour d'autres, s'assurer une forme adaptée est désormais à portée de main.

TÉMOIGNAGE

MICHEL MEUNIER
DIRIGEANT DE JANUS FRANCE

J'ai une montre connectée. Quand je fais du sport aussi, je compare sur un parcours donné, le temps effectué, les calories perdues, ce sont des éléments extrêmement importants pour mesurer si je suis plus ou moins en forme.

ANGÈLE GUILBOT
DIRECTRICE GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS
CHEZ GROUPE MULTIHEALTH

J'ai un bracelet connecté que je consulte matin et soir via l'appli dédiée. Le matin, je prends connaissance de la durée de mon sommeil, et surtout de sa qualité (nombre d'agitations et d'éveils). Le soir, je regarde le nombre de pas parcourus dans la journée et les tranches horaires où j'ai été totalement sédentaire. En fin de semaine, les statistiques récapitulatives de la semaine me permettent de faire un bilan.

plusieurs heures, y compris chez des personnes souffrant d'anxiété sévère¹⁴.

CHAUSSEZ VOS BASKETS : TRANSPIRER EST UN REMÈDE À L'ANXIÉTÉ.

Vous ne savez pas vers quelle activité sportive vous tourner ? Voici quelques idées, la priorité étant de retenir une pratique qui correspond à vos envies, garantissant ainsi une régularité nécessaire.

- Faire du jogging est une excellente façon de reconnecter le corps et l'esprit.
- Le milieu aquatique est un bon antistress : natation et aquagym sont reconnues pour être des sports relaxants.
- Tai-chi ou Yoga : exécuter des mouvements avec lenteur et précision et travailler sa respiration aide à renforcer sa concentration.

10 – Activité physique. Prévention et traitement des maladies chroniques, Éditions EDP Sciences, janvier 2019

11 – Bénéfices de l'activité physique pendant et après cancer, des connaissances scientifiques aux repères pratiques – INCA 2017

12 – Duggal et al. Aging Cell. 2018 Apr;17(2).

13 – Mikkelsen et al. Maturitas. 2017 Dec;106:48-56.14 J.S. Raglin. Sports Med. 9 (6) (1990) 323-329.



JEAN-MARC DESCOTES

ANCIEN SPORTIF DE HAUT NIVEAU,
CO-FONDATEUR DE LA CAMI SPORT & CANCER

La sédentarité est le fait de rester de manière prolongée (plus de 2 h consécutives) dans une position assise ou allongée. Voici ce que je conseillerais à des entrepreneurs :

- Un effort répété et récurrent. Il suffit de peu de chose pour inverser le système. Le corps s'adapte très vite et se renforce dès que l'on se met en mouvement. En revanche pour que le corps change, il faut qu'il perçoive que l'effort qu'on lui demande va être répété. Marcher tous les jours 30 minutes est plus profitable que marcher une fois 3 h le week-end.
- De la mesure. La progressivité a également son importance : il ne sert à rien de vouloir réaliser des exploits sportifs. Si le corps n'est pas encore en mesure de supporter l'effort demandé, il y a risque de blessure.
- Changer de comportement. Pratiquer une activité physique est un sujet aussi essentiel que les autres. L'inscrire dans son agenda comme un rendez-vous important, comme celui que l'on aurait avec un client, un fournisseur ou un collaborateur est essentiel.
- Prendre soin de soi, c'est d'abord accepter de prendre ce temps, ce rendez-vous avec soi-même. Souvent considéré comme du temps perdu (car non consacré à l'entreprise), un temps peu productif alors qu'en réalité, si on est en meilleure forme physique on sera plus productif !



GUILLAUME VAROBIEFF

COFONDATEUR ET DIRECTEUR
DU RÉSEAU REPAR'STORES

Je pratique la course à pied régulièrement. Cela me permet évidemment de me couper de la vie professionnelle sans vouloir y chercher forcément un but de performance, une notion déjà bien installée dans la vie professionnelle. Pour moi, l'idée de l'exercice physique, c'est plutôt l'évasion.

MICHEL MEUNIER

DIRIGEANT DE JANUS FRANCE

À la quarantaine, j'ai repris le sport que je ne faisais plus, je pensais que je n'avais pas le temps, mais quand on veut on peut. C'est un tas de petites choses qui, accumulées, permettent de garder un dynamisme, une forme et d'avoir toujours l'envie de continuer et de progresser.

2

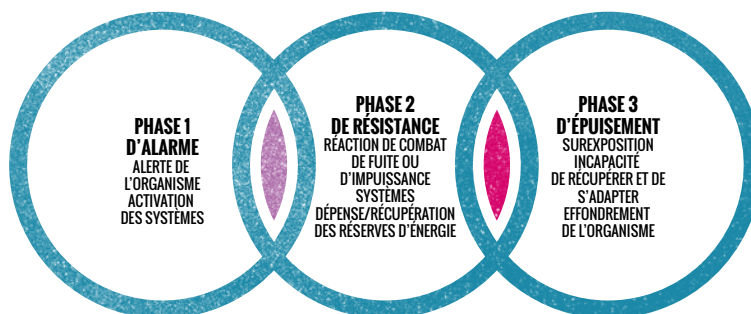
LA RÉGULATION OPTIMALE DE SES ÉMOTIONS

L'émotion, c'est la mise en mouvement.
Accueillir ou apprivoiser l'émotion, c'est
développer son intelligence émotionnelle
au profit de son intelligence relationnelle.

Comprendre et agir sur le stress

C'est en 1925 que le concept de stress apparaît pour la 1^{re} fois : il est amené par Hans Selye, endocrinologue et chercheur. Ses premiers travaux de recherche ont permis de décrypter les réactions du vivant (animal, homme) face à des agressions environnementales, avec par exemple le déclenchement de la sécrétion de cortisol. Selon sa vision à cette époque, le stress était une réponse « réflexe » visant à maintenir un état d'équilibre de l'organisme. Par exemple, le cortisol sécrété active dans le foie les enzymes de la néoglucogenèse, permettant de produire du glucose qui sera libéré dans le sang, afin d'augmenter la glycémie.

Lorsque le stress ne dépasse pas les capacités de réponse normale, l'organisme gère et il n'y a pas de conséquence. À l'inverse si les ressources de l'organisme ne suffisent pas à combattre le stress, le système d'adaptation du corps s'épuise. Il en résulte des effets délétères. En 1956, dans son ouvrage « The stress of life » (Le stress de la vie)¹⁵, H. Selye décrivait les 3 phases de la réaction de stress ou



le syndrome « d'adaptation » : la « phase d'alarme », la « phase de réaction », la « phase d'épuisement ». Il s'agissait là de la 1^{re} description d'un système de vigilance qui permet de gérer les événements stressants, inhabituels de façon à maintenir les conditions vitales nécessaires à l'équilibre physiologique. Lorsque le niveau de stress est trop intense, les capacités de réponse sont dépassées et c'est l'épuisement.

L'inégalité des genres. Bien que les femmes dirigeantes apportent une contribution positive aux organisations, elles restent nettement sous-représentées aux postes de direction. En 2016, deux auteurs américains

LE MODÈLE DU SYNDROME GÉNÉRAL D'ADAPTATION (SGA) DE HANS SELYE

ont montré que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être promues à des postes de direction à haut risque¹⁶ : c'est la fameuse « falaise de verre ». A l'aune de la théorie de l'évolution, certains chercheurs pensent que la biologie et la culture ont façonné la perception des femmes comme étant des personnalités plus empathiques que les hommes et, par conséquent, comme étant capables d'atténuer certaines crises. Les femmes sont donc plus souvent appelées en renfort lorsque la crise dépend de facteurs internes (mouvements sociaux, dysfonctionnement de l'organisation) alors que les hommes sont choisis comme dirigeants lorsque la menace est extérieure. Ces situations exposent les femmes à des niveaux de stress élevés. Combinés à une empathie et une réactivité émotionnelle en général plus importante, les femmes dirigeantes sont donc plus souvent enclines à des troubles anxieux et de l'humeur.

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES POUR UNE MEILLEURE GESTION DU STRESS ET DES ÉMOTIONS :

24

1 - DÉVELOPPER UNE HYGIÈNE DE VIE SAINÉ :

la capacité du corps à s'adapter à des stimuli inhabituels est sous conditions de « ressources », à savoir le stock de nutriments qui va permettre de déclencher les réponses appropriées.

2 - COMMUNIQUER :

s'ouvrir aux autres pour échanger, relativiser, livrer ses émotions et continuer à avancer. Chercher du soutien auprès de personnes constructives et s'éloigner des profils toxiques.

3 - GÉRER SON TEMPS :

ne plus subir un rythme imposé mais choisir de faire vos tâches et missions au moment qui vous conviendra. Ex : se déconnecter du téléphone et des mails pendant 2h pour terminer sereinement la rédaction d'un rapport.

4 - DÉVELOPPER SES CAPACITÉS PERSONNELLES :

mieux se connaître pour mieux se comprendre. Cette introspection renforce le mental et permet de mettre en place des stratégies d'évitement.

5 - APPRENDRE À SE RELAXER :

sport, yoga, sophrologie, méditation, lecture, cinéma. Les émotions comme la colère et la tristesse remuent le corps. Pratiquer des exercices de relaxation ou une activité physique permet de réguler les réponses physiologiques.



OLIVIER TORRES
PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER
ET À MONTPELLIER
BUSINESS SCHOOL

Une vieille théorie (Yerkes-Dodson 1908) stipule qu'il y aurait un bon stress (eustress) et un mauvais stress (distress). Cette distinction est insidieuse car elle peut fournir des arguments pour instaurer un management par le stress. Si le stress est bon et source de performance, alors qu'il n'y a qu'à l'augmenter pour améliorer les performances individuelles et collectives dans une entreprise. Andy Grove ne dit pas autre chose quand il intitule un de ses best-sellers « Seuls les paranoïaques survivent » ! Dans ce livre biographique, il explique que le moteur psychique qui lui a permis de mener son entreprise au sommet a été « la peur intense des concurrents, des consommateurs et des progrès techniques, la peur permanente de

15 Selye, H. (1956). The stress of life. New York, NY, US: McGraw-Hill.

16 Glass et Cook, 2016. The Leadership Quarterly, Volume 27, Issue 1, February 2016, Pages 51-63



se faire dépasser, de ne pas pouvoir s'adapter à l'évolution et de périr, le stress qui l'a forcé à se remettre en cause de façon permanente quitte à être paranoïaque ». Selon une méta-analyse de 52 études menées entre 1980 et 2006, portant sur la relation entre le stress et performance, 75 % (39/52) des études confirment une relation inversement proportionnelle entre le stress et la performance et dans 15 % (8/52) des cas, les études n'observent aucune relation entre le stress et la performance. Seules 10 % des études rapportent un lien bénéfique stress - performance, c'est-à-dire que la performance augmente avec un peu de stress et diminue s'il y en a trop peu ou trop.

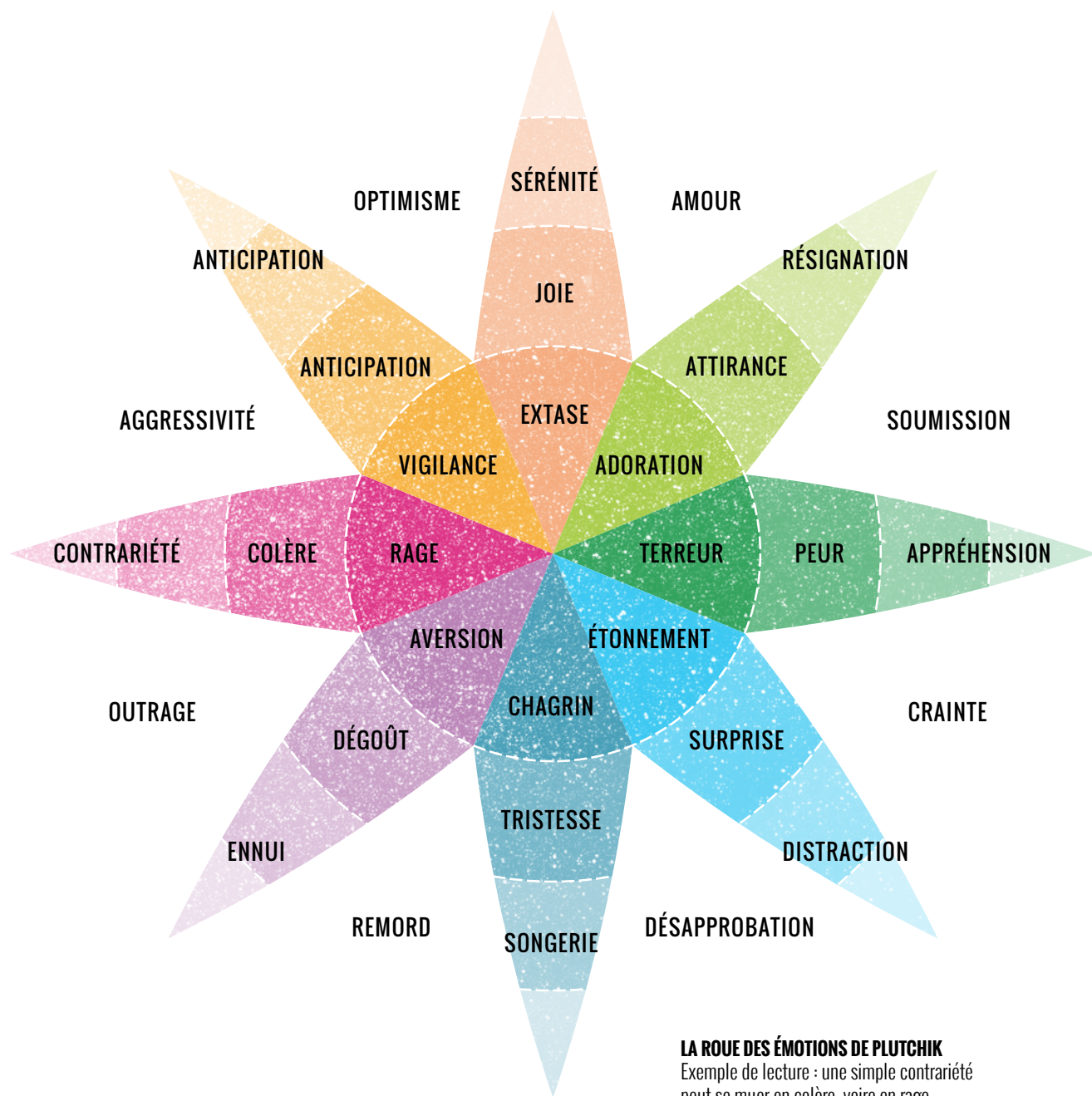
La bonne théorie, selon moi, est celle qui distingue "challenge stressors" et "hindrance stressors". En clair, le stress subi et le stress choisi. Certes, le stress choisi est toujours délétère, mais de manière amoindrie, car ce qui le différencie du stress subi, c'est qu'il engendre aussi de la satisfaction au travail, ce qui est en revanche bon pour la santé. Avec l'Observatoire Amaro, nous avons mesuré ces deux types de stress et, par bonheur, la plupart des entrepreneurs sont davantage en stress choisi que subi. C'est pour cela qu'ils tiennent plus longtemps. L'entrepreneuriat est une bonne école du challenge, c'est la science de l'opportunité.



ANGÈLE GUILBOT
DIRECTRICE GÉNÉRALE
DES OPÉRATIONS
CHEZ GROUPE MULTIHEALTH

J'ai eu plusieurs types de dirigeants au cours de ma carrière et la plus grande source de stress a été pour moi la confusion que certains font entre autorité et autoritarisme. L'expérience, les connaissances et compétences légitiment l'autorité. Lorsque celles-ci font défaut, les « mauvais chefs » basculent dans la rigueur et l'abus d'autorité, des comportements tyranniques qui n'ont pas leur place en milieu professionnel.

Avec du recul, ces personnes caractérielles qui imposent à minima une absence totale de communication, au pire un climat de terreur, étaient je pense en grande souffrance. Trop de pression à leur niveau, décalage entre valeurs personnelles et professionnelles, problèmes familiaux... quelles qu'en soient les raisons, les dirigeants ont également besoin d'être aidés. Il est souvent question du bien-être des salariés mais qui se soucie du bien-être des dirigeants ou managers de haut niveau ? Y consacrer des moyens impliquerait, par effet domino, un mieux à tous les niveaux.



LA ROUE DES ÉMOTIONS DE PLUTCHIK

Exemple de lecture : une simple contrariété peut se muer en colère, voire en rage.

Se connaître pour une meilleure disponibilité mentale

En tant que dirigeant / manager, la connaissance de ses propres émotions, la capacité à les gérer et à capter celles des autres est un atout considérable. Dans les années 80, Robert Plutchik, psychologue américain, a défini un modèle des émotions humaines, de leurs relations et combinaisons : c'est la roue de Plutchik. Selon ce modèle, les humains ressentent huit émotions fondamentales différentes, lesquelles sont divisées en 4 paires opposées : la joie et la tristesse, l'anticipation et la surprise, la peur et la colère, et le dégoût et l'attrait. Il existe de multiples nuances à partir de ces émotions principales. Par exemple, la joie se trouve entre la sérénité, représentée par une couleur plus légère au niveau extérieur de la roue, et l'extase, plus foncée au centre du diagramme.

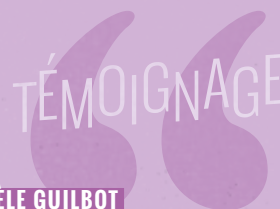
Lorsque nous ressentons des émotions, il est parfois difficile de les identifier. Or, les connaître est la clé pour les gérer et avancer. En considérant les éléments de base ou en cherchant l'émotion qui caractérise le mieux votre état, vous pouvez trouver le fil d'Ariane pour commencer à démêler la situation.

Dans une introspection visant à influencer notre analyse sont appelés des biais cognitifs. Ils sont à l'origine de raccourcis inconscients de raisonnement et in fine de prises de décisions faussées. Quelqu'un à qui on a dit toute son enfance « Tu n'es vraiment bon à rien » baissera plus rapidement les bras face à un échec. Et pourtant, cette injonction n'a aucune valeur pragmatique. Reconnaître ses émotions est essentiel, en identifier les raisons vraies est crucial. Or, pour en faire une analyse objective, il faut savoir prendre de la distance avec ses propres biais cognitifs.

Avoir un coach sportif est signe d'une grande attention à son corps ; la plupart des personnes financièrement à l'aise et soucieuses de leur capital Forme en ont un. Avoir un coach mental est à peine dicible. Un coach qui vous éclaire sur les faits, vous incite à prendre du recul, à réfléchir autrement et à sortir la tête du guidon. Ces professionnels de l'accompagnement mental gravitent dans l'ombre des dirigeants ou grands managers. Pourquoi ne pas les exposer au même titre que les coaches sportifs ?

SCIENTIFIQUEMENT PROUVÉ : 10 MINUTES DE MÉDITATION POUR UN CERVEAU PLUS EFFICACE¹⁷

Une étude contrôlée randomisée a été menée afin d'étudier les effets de la méditation de pleine conscience sur les fonctions cognitives importantes pour la vie quotidienne (la mémoire de travail). Les participants à cette étude ont été répartis aléatoirement en 2 groupes : l'un des groupes a pratiqué la méditation de pleine conscience pendant 8 semaines, pendant que les personnes du second groupe pratiquait des exercices de relaxation musculaire. Des exercices intellectuels « standardisés » ont été demandés aux participants et des mesures de l'activité cérébrale ont été réalisées. Chez les volontaires du groupe ayant pratiqué la méditation, la concentration et la mémoire de travail se sont améliorées de 9 % comparé à leurs performances au démarrage de l'étude. Les performances des participants au groupe contrôle ne se sont, elles, pas du tout améliorées. Pratiquer la méditation de pleine conscience pendant dix minutes/jour améliore donc la concentration et la capacité à garder une information « active » dans le cerveau.



ANGÈLE GUILBOT
DIRECTRICE GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS
CHEZ GROUPE MULTIHEALTH

Prendre du recul sur les difficultés, conflits ou autres faits qui perturbent la fluidité de gestion de l'entreprise me permet également de mieux vivre le quotidien. Certains font du sport, d'autres sortent avec des amis. Pour ma part, j'ai besoin de discuter avec une personne de confiance qui m'éclaire sur mes réactions et aussi mes croyances. Un coach mental qui m'aide à développer une posture harmonieuse, en toute honnêteté et authenticité.

GUILLAUME VAROBIEFF
COFONDATEUR ET DIRECTEUR DU RÉSEAU REPAR'STORES

J'ai suivi l'an dernier le programme de méditation de pleine conscience pendant 10 semaines, et depuis, j'ai continué la méditation, que ce soit par des exercices le matin en me réveillant un peu plus tôt avec des étirements, etc., ou des périodes, dans la journée, de 15 ou 20 minutes de méditation assidue pour me recentrer, pour me recalculer.



PERLA KALIMAN
DOCTEUR EN BIOCHIMIE

La pratique de la méditation agit sur le vieillissement cellulaire. Cette observation a été faite chez des méditants experts, avec plus de 3 ans d'expérience dans la méditation et qui la pratiquent au moins 30 minutes/jour. Le vieillissement se mesure à la fois par la longueur des télomères et le niveau de modification chimique (méthylation) de l'ADN sur certains gènes. Par comparaison avec des non méditants, plus la méditation est pratiquée assidument depuis des années et plus le vieillissement épigénétique est ralenti. Ces modifications moindres de l'environnement des gènes en lien avec la pratique de la méditation pourraient avoir un impact sur la survenue de pathologies comme les maladies chroniques (diabète, maladies cardiovasculaires, dépression ou certains cancers) ; les études en cours devraient prochainement nous apporter les réponses.



OLIVIER TORRES
PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER
ET À MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

La salutogenèse, introduite par Aaron Antonosky dans les années 70, s'intéresse aux facteurs qui génèrent de la bonne santé.

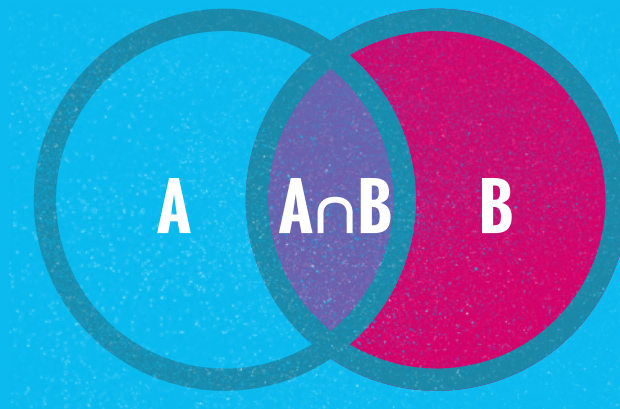


En d'autres termes, il y a changement de paradigme, car il ne s'agit plus de prévenir les facteurs pathogènes, mais de promouvoir les bonnes pratiques. Parmi les nombreux facteurs salutogènes (on en a recensé 36), on retiendra la maîtrise de son destin, l'endurance, la capacité d'adaptation, l'assomption de ses responsabilités, l'optimisme... On remarquera au passage que ce sont toujours des qualités qui sont souvent associés aux entrepreneurs.

Il est nécessaire d'aider les entrepreneurs à repérer les stressseurs de la vie entrepreneuriale. Tous les événements de vie n'affectent pas avec la même intensité la santé. Un conflit avec un associé ou le pire des pires, une liquidation de l'entreprise sont autrement plus délétères que la démission d'un salarié ou une panne de machine. Mais ce sont tous des stressseurs entrepreneuriaux. Parmi les plus fréquents, on a repéré la surcharge de travail et les problèmes de trésorerie. Nous incitons le lecteur à se reporter au stressomètre entrepreneurial que nous avons élaboré avec Thomas Lechat¹⁸. Cet outil, facile à utiliser, permet d'évaluer votre niveau de stress et de suivre son évolution dans le temps. Mais pour être complet, il faut aussi utiliser son contrepoids, le satisfactomètre entrepreneurial qui recense les événements positifs qu'un entrepreneur est amené à vivre. C'est en faisant la différence que l'on doit apprécier son véritable état de santé lié au travail.

3

PRIVÉ / PROFESSIONNEL : UNE INTERSECTION RAISONNABLE



Soit A, la sphère professionnelle, et B, la sphère privée, l'intersection $A \cap B$ définit l'interpénétration de l'un des milieux dans l'autre et inversement. En mathématiques, cette zone de chevauchement a des limites fixes. Dans la vie des dirigeants, les contours sont bien moins nets, les frontières plus floues.

Une perméabilité inévitable

Toujours selon le Baromètre 2019 de la Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur, des difficultés à concilier vie privée et professionnelle mènent à un fort sentiment d'isolement. Logique implacable, les difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle perdurent d'une année sur l'autre. 39 % des dirigeants interrogés déclarent ainsi ne pas parvenir à maintenir cet équilibre. Un taux qui s'élève à 46 % chez les agriculteurs, et 56 % chez les professionnels de santé.

Une situation qui conduit in fine un entrepreneur sur trois à se sentir isolé dans son quotidien.

Un sentiment partagé par 40 % des sondés parmi les professionnels de santé. Inversement, les agriculteurs, qui travaillent plus souvent en famille, sont 25 % à faire état de ce sentiment d'isolement.

En 2017, 91 % des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête IPSOS étaient attachées au respect de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle¹⁹.

L'interconnexion professionnelle – personnelle est une réalité. Ce ne sont pas deux compartiments étanches et les relations existent dans les deux sens : quand je suis au travail, je pense à mon organisation domestique et quand je suis chez moi, je pense à des problématiques professionnelles. Le chevauchement permet en général d'optimiser mais il peut aussi être source de stress. De façon surprenante, les études montrent qu'hommes et femmes sont équitablement concernés par cette étroite imbrication, à l'origine d'une surcharge morale et physiquement pesante²⁰.

Au quotidien, 4/10 salariés constatent que l'entreprise empiète sur leur vie privée. Et à l'inverse, 73 % des salariés-parents gèrent des aspects de leur vie familiale sur leur lieu de travail (prise de rendez-vous médicaux, paiement de factures, recherche d'information).

Le continuum professionnel-familial s'est accéléré avec le développement des outils de communication type Skype et Webex, et avec le télétravail. Il est maintenant possible

LES DIRIGEANTS PEINENT À CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE :



32

4/10

éprouvent des difficultés
à trouver le bon équilibre
entre vie pro et vie perso.

1/3

se considèrent
en situation d'isolement.

de mener de chez soi une réunion classique en visioconférence comme si vous étiez au bureau.

Grâce aux études sociologiques, de grands progrès ont été réalisés dans la compréhension de l'intersection du travail et de la vie familiale. Mais, l'impact qu'a le fonctionnement familial sur les comportements des dirigeants n'a pas été autant investigué. Pourtant, l'ensemble forme un tout.

Bien qu'au sein de leurs organisations, les dirigeants soient des personnes puissantes caractérisées par des responsabilités d'envergure, les exigences qui leur sont imposées vont bien au-delà des murs de l'organisation. Les dirigeants ont une vie personnelle avec des enfants, des conjoints, des aînés dont il faut s'occuper. Autant de charges à l'origine d'un stress ou de tension supplémentaire qui peut affecter leur capacité à bien diriger leurs équipes ou sociétés. Ainsi, une compréhension holistique du dirigeant (dans la globalité de sa dimension pro et perso) est incontournable. Les personnalités de dirigeants « non équilibrés » se retrouvent plus fréquemment dans un management, une supervision abusive (beaucoup trop actif) ou à l'autre extrême une forme passive de leadership. Les conséquences négatives pour l'organisation de l'un ou l'autre sont quasi équivalentes.

19 – Etude IPSOS pour Babilou menée auprès d'un échantillon de 1 000 salariés français, représentatif des salariés âgés de 18 à 65 ans. Terrain réalisé du 8 au 15 mars 2017.

20 – Bozon Michel, « 1. Comment le travail empiète et la famille déborde : différences sociales dans l'arrangement des sexes », dans : Ariane Pailhé éd., Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs.

TÉMOIGNAGE

ANGÈLE GUILBOT

DIRECTRICE GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS
CHEZ GROUPE MULTIHEALTH

Comment vous aménagez-vous des pauses pour gérer votre stress ?

Le quotidien étant bien chargé en coordination, prise de décision et gestion de problématiques, je décomprime en prenant des rendez-vous avec moi-même. Ce sont mes « mises en jachère » plus ou moins longues.

Si je n'ai qu'une journée devant moi, je me plonge dans un livre les pieds dans l'eau en été ou au coin de la cheminée en hiver. La lecture de romans, le plus souvent français avec des auteurs comme Agnès Martin-Lugand ou David Foerkinos, est très salutaire pour moi. Depuis peu, je mets parfois le réveil tôt le week-end pour lire des revues ou écrire dans le calme de l'aube. Et je compense avec un repos post-prandial de 20-30 min, la sacro-sainte sieste que je regrette de ne pouvoir pratiquer plus souvent.

GUILLAUME VAROBIEFF

COFONDATEUR ET DIRECTEUR
DU RÉSEAU REPAR'STORES

Le temps qui passe, le fait de mûrir et d'évoluer, d'avoir aussi des moments de la vie avec des priorités différentes au niveau personnel font que l'on réfléchit. Il y a bien sûr des dirigeants qui, du début jusqu'à la fin, n'ont pas relevé la tête du guidon, mais ce n'est pas la vision que j'ai du monde de l'entreprise. Je dirais que c'est assez naturel pour moi d'allier le bien-être personnel au bien-être professionnel.

Favoriser les interactions sociales

34

Un entrepreneur ou un manager est rarement seul en journée puisque ces interactions sont multiples. Et pourtant, nombre d'entre-eux sont en proie à un sentiment d'isolement une fois qu'ils occupent un poste de direction, un rôle assez paradoxal ou d'un côté, vous vous devez de garder une certaine distance et de l'autre, vous avez besoin d'échanger, de confronter des idées, de tester des décisions. Plus vous occupez une position élevée dans la hiérarchie et moins les pairs avec qui vous pouvez échanger sur votre lieu de travail sont nombreux. Cet isolement « pyramidal » tend à disparaître dans les organisations dites « agiles » où toute notion de hiérarchie est supprimée.

En langue anglaise, il existe deux mots distincts pour décrire la solitude alors qu'en français, nous n'avons pas ces subtilités. Je peux me sentir seul, isolé (solitude angoissante) mais je peux aussi choisir d'être seul (solitude spirituellement féconde). Dans les deux cas de figure, c'est la solitude : subie ou choisie.

Dans les années 80, l'expression « no life » est apparue pour caractériser l'absence totale de vie sociale des joueurs invétérés de jeux en ligne. Le XXI^e siècle a donné naissance aux entrepreneurs / managers « no life ». En dehors de leur activité professionnelle, il n'existe quasi rien dans leur vie. Echappatoire ou nécessité ? En France, nous avons la culture du sur-engagement. Ailleurs en Europe, notamment l'Allemagne, le sur-engagement est vu comme un dysfonctionnement ou manque d'efficacité.

Entraîné dans le rythme que lui imposent sa vie et ses responsabilités professionnelles, l'entrepreneur peut vite tomber dans la spirale infernale de l'isolement. Avez-vous déjà noté que dans « isolement », il y a « étoiles » ? Se prémunir de la solitude en identifiant ses points lumineux, voilà un bel objectif !

« Loneliness expresses the pain of being alone and solitude expresses the glory of being alone. »

PAUL TILLICH

VOICI TROIS GRANDS PRINCIPES POUR TRAVAILLER SA SOLITUDE

| 1. NE PAS SE MENTIR

Où en suis-je entre solitude subie et solitude choisie ? Est-ce que j'en souffre ? Ne pas nier ses émotions, accepter la réalité est la 1^{re} étape. Faire tomber la façade de circonstances. Le simple fait de reconnaître ses sentiments de solitude ou d'isolement peut être un soulagement en soi. Prise de conscience et acceptation sont les premiers pas indispensables pour aller vers le mieux.

| 2. IDENTIFIER LES BÉQUILLES

Un système de soutien fiable est essentiel à la réussite d'un leader. Une personne de confiance, de préférence en dehors du milieu professionnel, avec qui vous pourrez être vous-même et livrer vos inquiétudes et angoisses. J'en vois déjà certains dire « je n'ai pas besoin de psy ». Là n'est pas la question. Si ça te fait peur, appelle ça un coach ;-)

| 3. PRIVILÉGIEZ LES CONTACTS HUMAINS

Facebook, Twitter, Instagram ou LinkedIn sont des réseaux sociaux mais ne sont pas le siège de relations sociales qui permettent de casser l'isolement. Alors qu'assister à un événement professionnel (salons, conférences, clubs...) peut être l'occasion de rencontrer de nouvelles personnes qui travaillent dans le même domaine d'activité que le vôtre. Le monde associatif regorge aussi d'activités propices aux rencontres. S'impliquer dans une association ou un autre loisir actif est d'ailleurs beaucoup plus efficace pour combattre le stress que les loisirs passifs du type regarder la télé ou ne rien faire.

Attention au grand écart : trop d'interactions sociales peuvent en effet conduire à des dettes de sommeil et excès en tout genre. Il devient parfois nécessaire de faire le tri dans ses activités et relations, à savoir écarter les personnes qui deviennent toxiques, privilégier les personnes qui vous ouvrent les chakras, vous ressourcez, vous nourrissent intellectuellement et émotionnellement parlant. Ne conserver que l'essentiel.



GUILAUME VAROBIEFF
COFONDATEUR ET DIRECTEUR
DU RÉSEAU REPAR'STORES

Il est nécessaire de relativiser le monde de l'entreprise parce qu'on le met souvent en avant sauf que quand un événement personnel arrive, on se rend compte que tout cela n'a pas beaucoup d'importance alors qu'on lui donnait toute l'importance auparavant. Donc relativiser les choses, profiter de l'instant présent, c'est-à-dire savourer parce qu'on a aussi beaucoup de dirigeants qui avancent en franchissant des caps mais en avançant sans prendre le temps de savourer le moment et de partager aussi cette réussite avec nos collaborateurs, nos proches. Ce sont pour moi des choses qui sont primordiales. Et bien se souvenir que tout cela est un équilibre et qu'un bon entrepreneur, un entrepreneur épanoui ne le sera aussi que s'il va bien personnellement. Ce sont des vases communicants permanents.

4

ÊTRE MAÎTRE DE SON TEMPS

Le temps est la ressource la plus rare d'un leader. Sa façon de l'utiliser est primordiale.

Budgéter son temps, ça vaut le coût

En règle générale, la société estime qu'être très occupé est un signe de classe sociale supérieure ou de rôle à responsabilités très valorisant au sein d'une organisation. En bref, plus on passe de temps au travail et plus on serait investi et heureux. Or, il a été démontré que le bonheur est dans la valorisation du temps, et non de l'argent. Dans le monde actuel avec le formatage reçu au cours de notre éducation familiale et scolaire, il n'est pas facile d'apprécier la valeur du temps contrairement à celle de l'argent. Ex : une augmentation de 100 euros/mois est facile à appréhender mais une journée de travail écourtée de 30 min est un gain complexe à mesurer.

Le fameux slogan « Travailler plus pour gagner plus » est caduque. Le temps qui n'a pas été consacré à passer de bons moments entre amis, faire du shopping ou des balades dans la campagne ne pourra jamais être rattrapé en numéraire.

Affecter une valeur « palpable » au temps et au bonheur qu'il procure est une des grandes préoccupations actuelles de la part de psychologues et économistes. L'objectif est de faire prendre conscience qu'une utilisation positive du temps génère une qualité de bien-être équivalente à celle d'une augmentation de salaire. Cela demande un changement d'état d'esprit qui a des conséquences à tous les niveaux. Par exemple, passer du temps avec la personne que l'on aime est plus bénéfique que de recevoir un cadeau de sa part. Et si, pour la Saint Valentin, on s'octroyait

1 compteur d'heures à partager « ensemble » plutôt qu'une rose ou un bijou. Toujours dans le même ordre d'idées, passer du temps à traquer les bonnes affaires (par exemple, la boutique dans laquelle je peux acheter un produit de la marque X le moins cher possible) va conduire à un gain en euros mais à une dette de temps passer à nourrir votre bien-être. Nous sommes les seuls responsables de la manière dont nous utilisons et pensons notre temps. Se donner le temps de prendre soin de soi, de se rendre heureux est un prérequis pour être mentalement solide.

La prochaine fois que vous hésitez entre un vol direct et un vol avec une correspondance, et donc moins cher, interrogez-vous sur la valeur du temps supplémentaire nécessaire pour assurer le déplacement en 2 vols séparés ? Est-ce que ça vaut le (gain de) « coût » ?

Un temps soi peu

Reprendre en main le temps de son existence est à la portée de tous. Les relations amoureuses, affectives, familiales et amicales sont une source de satisfaction, une énergie à ne pas négliger. Pour les entretenir, il faut pouvoir leur consacrer du temps.

Le 1^{er} service à se rendre à soi-même est « Apprendre à dire non », savoir ce que j'ai vraiment envie de faire ou pas. Si la soirée prévue avec un ancien copain de lycée ne vous fait pas plaisir cette semaine, n'y allez pas et reportez à un moment qui vous conviendra.

Le 2nd service est d'accepter de « changer de l'argent contre du temps ». Dépenser de l'argent pour acheter du temps est en effet une option à envisager par toute personne qui cherche à améliorer significativement son bien-être. Une solution réservée à des nantis ? Non, une option qui implique de faire des compromis ou concessions.

Pour s'acheter du temps, voici quelques exemples : déléguiez les tâches ménagères, la promenade du chien, les meubles à monter, prenez une baby-sitter pour amener les enfants à l'école ou les récupérer le soir, faites-vous livrer des repas ou les ingrédients si vous aimez cuisiner sans faire les courses.

S'offrir les services d'une personne suscite parfois de la culpabilité. Par exemple, « Je ne vais pas payer quelqu'un pour faire le jardin alors que je suis capable de le faire moi-même ». Et pourquoi pas ? Si vous percevez cette activité comme une contrainte, il est largement préférable de payer quelqu'un pendant que vous allez vous détendre ou augmenter votre compteur « bien-être » avec une activité ressourçante. Si vous vous sentez coupable de vous acheter du temps, faites-vous le offrir ! Inscrivez sur votre liste de Noël, 1h de ménage, 2h de courses ou un taxi moto pour les soirs où vous aurez envie de rentrer chez vous rapidement, sans passer par la case « transports en commun ».

Acheter des services qui permettent de gagner du temps permet de réduire le stress, la charge mentale et d'augmenter son niveau de satisfaction. Ne vous en privez pas !

Prenez également le temps de planifier des « respirations mentales », des pauses qui vous émerveillent, vous ressourcent. Qu'est-ce qui vous fait un effet « wow » ? Quand l'avez-vous expérimenté pour la dernière fois ? La cueillette des champignons en forêt, une nuit à la belle étoile, un saut en parachute, éblouissez votre quotidien. Selon vos goûts, se consacrer pleinement à un livre, un film, un album de musique procure des petits moments de plaisir qui nourrissent la créativité et permettent de prendre du recul sur les problématiques.

TÉMOIGNAGE

ANGÈLE GUILBOT
DIRECTRICE GÉNÉRAL
DES OPÉRATIONS
CHEZ GROUPE MULTIHEALTH

Une fois/an, je me bloque 4-5 jours pendant lesquels je pars seule dans un lieu qui me ressource. En déconnexion totale, au plus près de la nature et de la culture. Le must : de l'art contemporain à ciel ouvert comme la promenade « Art & Architecture » proposée au Château Lacoste ou la Fondation Carmignac sur l'île de Porquerolles. De véritables enchantements. J'en reviens « imbibée » de sérénité.

GUILLAUME VAROBIEFF
DIRECTEUR DU RÉSEAU
REPAR'STORES

J'ai besoin de prendre du temps pour moi : la lecture m'aide beaucoup par rapport à ça. Cela me permet de m'évader, de couper, et puis de relativiser les choses parce qu'on peut facilement céder aux sirènes et mettre l'entreprise sur un piédestal. Je lis surtout les grands classiques de la littérature, la poésie aussi...

**UNE FOIS/AN,
JE ME BLOQUE
4-5 JOURS PENDANT
LESQUELS JE PARS
SEULE DANS UN LIEU
QUI ME RESSOURCE.**

5

| LA FORME
SE TRANSFORME

La forme se communique

Les espèces vivantes sont soumises à des contraintes environnementales qui les obligent à évoluer pour survivre : c'est la pression de sélection. Dans un contexte économique, les entrepreneurs à la tête de société se doivent aussi de porter le changement pour assurer la pérennité de la structure. Ce parallèle entre théorie de l'évolution et monde entrepreneurial a été mis en exergue par Pascal Picq, paléoanthropologue qui soulignait la nécessité de s'adapter et d'innover pour survivre, aussi bien en temps qu'espèce qu'en tant qu'entreprise²¹.

La forme de l'entrepreneur est mise à mal avec l'énergie qu'il est nécessaire de déployer au quotidien pour animer les équipes, gérer les conflits, régler les problématiques financières et anticiper la concurrence. Être en forme physique et mentale est indispensable pour s'inscrire dans la durabilité.

La forme se communique. Comme répété à plusieurs reprises dans cet ouvrage, un dirigeant en forme permet d'insuffler un dynamisme et un optimisme au niveau des collaborateurs.

La forme se transmet. L'épigénétique régule l'activité des gènes en facilitant ou en empêchant leur expression, permettant ainsi une lecture différente d'un même code génétique. L'état de stress dans lequel nous sommes modifie le profil d'expression de nos gènes, mais aussi celui de nos gamètes, spermatozoïdes ou ovules. L'empreinte apposée à un instant « t » est à l'origine de transmissions intergénérationnelles d'une mémoire des faits, non codée par l'ADN.

À l'hiver 1944, les Pays-Bas étaient plongés dans une famine sans précédent. Les femmes enceintes ayant survécu ont mis au monde des enfants qui à l'âge adulte ont davantage souffert de maladies telles que l'obésité, le diabète ou la schizophrénie. Il s'est avéré que, in utero, par manque de nutriments, des gènes avaient été réduits au silence et ils sont restés silencieux par la suite. Le traumatisme vécu a donc figé un profil d'expression.

Pour finir sur une note positive, il a été montré que la méditation permettait de freiner les effets du vieillissement. L'un des marqueurs du temps qui passe est le raccourcissement des télomères (extrémités des chromosomes qui jouent un rôle protecteur). Or, les personnes qui méditent ont des télomères plus longs pour leur âge. C'est le double effet « Kiss cool » : le matériel génétique constitutif est plus résistant et le matériel génétique transmis est de meilleure qualité.

Mesdames, Messieurs les entrepreneurs, être en forme, c'est aussi donner le meilleur de vous-même à votre descendance.

Forme, For me... mais pas seulement.

Des pistes pour une forme meilleure et durable sont données dans ce guide.

Il ne s'agit pas de vouloir tout révolutionner mais bel et bien de distiller des conseils pour accéder à un état de bien-être aussi bien physique que mental. Avancer étape par étape, changer une seule habitude à la fois pour une bonne intégration à la fois par le corps et l'esprit est un gage de réussite.

À bon entrepreneur, salut !

GÉRARD OSTERMANN

MÉDECIN.
SPÉCIALISTE EN MÉDECINE INTERNE.
PROFESSEUR DE THÉRAPEUTIQUE.
PSYCHOTHÉRAPEUTE PRATICIEN



PERLA KALIMAN
DOCTEUR EN BIOCHIMIE

Si la génétique est le disque dur d'un ordinateur, l'épigénétique représente l'ensemble des programmes qui y sont installés. Sans disque dur, il n'y a pas d'ordinateur. Et sans programmes, l'ordinateur ne sert pas à grand-chose. Sans génétique, il n'y a pas de vie. Sans épigénétique, il n'y a pas de différenciation cellulaire.

Le stress a la capacité de laisser des traces, des modifications épigénétiques stables, qui peuvent moduler l'information codifiée par les gènes. Le stress chronique et les expériences hostiles sont par exemple à l'origine de modifications de la structure cérébrale : atrophie de certaines zones importantes pour la mémoire et hypertrophie de la zone régulant les émotions menant à être plus sujet à l'agressivité et l'anxiété. L'hostilité de l'environnement a aussi un impact sur les fonctions cellulaires comme l'inflammation et l'immunité.

Certaines modifications épigénétiques vont s'éliminer au bout de quelques heures tandis que d'autres peuvent se transmettre de génération en génération. Certaines études suggèrent ainsi que le stress chronique et les traumatismes psychologiques vécus par les

mères pendant la grossesse ou par les pères avant la conception peuvent modifier l'expression de gènes intervenant dans la réponse au stress. Et ces modifications de programme (pas de disque dur) sont parfois transmissibles aux enfants.

LE MODE VIE, FACTEUR CRITIQUE



ALIMENTATION



ACTIVITÉ PHYSIQUE



TABAGISME

80 % DES MALADIES CARDIOVASCULAIRES

40 % DES CANCERS

80 % DES CAS DE DIABÈTE DE TYPE 2

**POURRAIENT ÊTRE ÉVITÉS EN AMÉLIORANT
TROIS COMPORTEMENTS LIÉS AU MODE DE VIE**

L'ABC DES EXPERTS

Retrouvez ici les entretiens in extenso des experts ayant contribué à la rédaction de ce guide et aux conseils associés.

Pierre Azam
Gaël Chételat
Jean-Marc Descotes
Perla Kaliman
Patrick Lemoine
Antoine Lutz
Olivier Torres



Pierre Azam

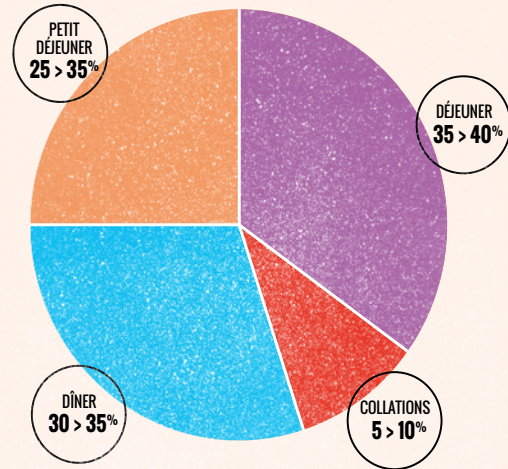
DOCTEUR EN MÉDECINE,
NUTRITIONNISTE ET PRÉSIDENT DE
POSITIVE FOOD (WWW.POSITIVEFOOD.IO)

| POURQUOI 3 REPAS PAR JOUR ?

La physiologie humaine est faite ainsi. Les herbivores mangent toute la journée et les chiens une fois par jour, mais nous humains, avons des besoins créés par le rythme de la production de l'insuline et de nos enzymes digestives qui font que trois repas par jour sont « notre règle ». Cela n'empêche pas de d'ajouter des collations le matin ou l'après-midi (le traditionnel goûter des enfants) ou de parfois (à la marge) sauter un repas en fonction de nos activités et engagements.

| QU'EST-CE QUE LA CHRONO NUTRITION ?

La chrono nutrition est une approche physiologique des besoins nutritionnels et énergétiques de notre organisme. C'est un dérivé de la maxime : « Le matin manger comme un roi, le midi comme un bourgeois et le soir comme un pauvre ». En effet une calorie n'a pas la même destinée qu'on la consomme le matin ou le soir. Un même aliment peut être directement assimilé par l'organisme ou être dirigé vers des "voies de stockage". La chrono nutrition se base sur le rythme de sécrétion, toutes les 4 heures, des hormones telles que l'insuline et le cortisol. Ce rythme nécessite donc des repas pris à heure fixe et une collation en milieu d'après-midi. Le petit-déjeuner doit être copieux et composé de fromage, de beurre, de féculents (pain complet,



RÉPARTITION PAR REPAS DE VOS APPORTS EN ÉNERGIE

riz...), de protéines (œufs, jambon), de laitages et de fruits. Le déjeuner sera plutôt un plat unique avec des sucres lents, des légumes et des protéines. Le goûter fait la place belle aux glucides tels que fruits, fruits secs ou chocolat et le dîner est léger avec des légumes, de la viande blanche ou du poisson. Pas de sucres lents ou de pain le soir pour ne pas relancer la production d'insuline.

| QUE FAUT-IL PRENDRE AU PETIT DÉJEUNER ?

Le petit déjeuner est un carburant essentiel pour une bonne activité sans hypoglycémie et baisse de tonicité dans la matinée. Le cumul d'un bon petit déjeuner et d'un déjeuner équilibrés rend moins vulnérable le soir. On sait que les sujets qui ont faim ou besoin de s'alimenter entre 17 et 22h sont des personnes qui dans plus de 80% des cas ont peu, pas ou mal petit déjeuner. Quelle que soit la

théorie nutritionnelle, le petit déjeuner devrait apporter au moins un sucre lent au travers du pain ou des céréales, une protéine telle que yaourt fromage ou jambon et des fruits. Le beurre et la confiture ou le miel sont les bienvenus. Une boisson est toujours indispensable pour compenser la déshydratation de la nuit.



1 produit
céréaliier



1 produit
laitier



1 fruit

QUE FAUT-IL PENSER DU JEÛNE INTERMITTENT ?

Le jeûne intermittent est une vision non physiologique de notre organisme, auxquels certains recourent en dinant vers 20 h et en se réalimentant uniquement le lendemain midi, soit 16h de jeûne. On voit bien que les rythmes biologiques des hormones de la digestion ne sont ainsi pas respectés, et que les besoins énergétiques de début de journée, l'alourdissement de la digestion et l'éventuel stockage des nutriments ne sont pas des arguments très favorables à cette « méthode ». On se rend compte aussi, chez des sujets adoptant ce mode de fonctionnement sur des périodes longues, qu'il apparait une plus forte fatigabilité. En nutrition le maître mot doit être équilibre. Même si cet équilibre est individuel, il répond à des obligations liées à notre nature, nos besoins et notre plaisir.



Gaël Chételat

DOCTEUR ES SCIENCES, DIRECTRICE DE RECHERCHE À L'INSERM,
ÉQUIPE INSERM « NEUROIMAGERIE MULTIMODALE ET FACTEURS DE VIE
DANS LE VIEILLISSEMENT NORMAL ET LES DÉMENCES »
DANS L'UNITÉ INSERM U1237 PHIND, CENTRE CYCERON, CAEN.

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ET POURQUOI VOUS ÊTES-VOUS INTÉRESSÉE À LA MÉDITATION ?

Je me suis intéressée à la méditation depuis plus de 10 ans pour des raisons d'intérêt personnel d'abord, puis j'ai étudié dans différentes formations notamment le DU de Médecine Méditation Neurosciences à Strasbourg avec Jean-Gérard Bloch. Là j'ai pu renforcer ma pratique personnelle mais aussi sur le plan professionnel, j'ai pu développer mes connaissances scientifiques sur le sujet et établir les premiers contacts avec des experts dans le domaine. Ce renforcement s'est fait en parallèle avec mes recherches sur le vieillissement et la maladie d'Alzheimer. On reconnaît de plus en plus l'impact des facteurs environnementaux parmi lesquels le stress, la dépression, l'anxiété les problèmes de sommeil. Ils créent un risque accru de développer des maladies neurodégénératives et de façon plus générale dégradent la qualité de vie des personnes quand elles prennent de l'âge. Ces constats parallèles, mon intérêt personnel pour la méditation et l'évolution de mes recherches sur les facteurs environnementaux et la prévention de la dépression, anxiété stress m'ont conduit à m'intéresser à la méditation appliquée aux populations âgées, à la fois pour améliorer la qualité de vie des personnes alors qu'elles prennent de l'âge mais aussi plus spécifiquement pour prévenir les maladies neurodégénératives.

L'ÂGE EST TOUJOURS UNE LIMITE QUI EST DIFFICILE À DONNER, MAIS À PARTIR DE QUAND PEUT-ON PARLER VÉRITABLEMENT DE PERSONNE ÂGÉE, SACHANT D'AILLEURS QUE CETTE LIMITE A CHANGÉ AU FIL DU TEMPS ?

Aujourd'hui dans les études scientifiques comme celles que l'on mène dans notre projet européen, nous étudions des personnes âgées de plus de 65 ans. C'est d'ailleurs un âge relativement jeune aujourd'hui, mais il a été choisi pour les études, car en termes de faisabilité on a du mal à recruter dans les personnes au-delà de 70 ans, on a tout un tas de critères d'inclusion ou d'exclusion et ce sont des études lourdes. Cela dit, on peut parler réellement du vieillissement à partir de 20 ans, tout dépend ce que l'on étudie. Si on s'intéresse au volume cérébral par exemple, qui dans certaines régions commence à diminuer de façon très précoce (dès l'âge de 20 ans, voire avant), on comprend qu'il est donc difficile de mettre une borne fixe.

L'âge de la retraite est aussi un bon indicateur, bien que cela dépende des politiques ; cela nous indique un âge à partir duquel il est important de continuer à vivre en bonne santé.

SUR QUELS ÉLÉMENTS ÉVOQUÉS CI-DESSUS, LA MÉDITATION A-T-ELLE DÉMONTRÉ SON EFFICACITÉ ?

Chez la personne jeune, on a plus de recul en ce qui concerne la méditation, et on a des études qui ont montré un impact positif à la fois sur le cerveau en termes de structure et de fonctionnement cérébral ; mais aussi en termes de performances cognitives notamment sur les capacités attentionnelles, mais aussi possiblement de mémoire. Des travaux ont également montré un effet positif sur certains facteurs biologiques comme l'activité des télomérases mais aussi sur des marqueurs cardiovasculaires, les facteurs psychoaffectifs mentionnés plus tôt (anxiété, dépression et stress) mais également le sentiment de solitude et d'exclusion sociale. C'est ce que l'on connaît aujourd'hui, mais il faut être conscient que c'est en rapport avec des recherches qui sont beaucoup plus anciennes. Dans les recherches récentes les résultats sont encore à prendre avec prudence. Il est nécessaire de mener des études bien contrôlées sur de larges échantillons pour confirmer ces résultats. D'autre part comme je l'ai dit, dans le vieillissement, on a tous ces indices qui nous laissent penser que la méditation peut être une intervention particulièrement bénéfique, mais il n'y a pas aujourd'hui d'étude fiable sur une longue durée suffisamment contrôlée pour valider cette hypothèse, donc il faut encore attendre. C'est notamment dans cette optique que nous menons ce large projet européen H2020 Silver Santé Study.

CERTAINES PERSONNES QUI ESSAYENT LA MÉDITATION NE TROUVENT PAS ÇA TRÈS AGRÉABLE AU DÉBUT. QUE LEUR DIRE ?

Personnellement je suis convaincue que cela demande un effort au départ à la fois en termes d'investissement et de temps. On ne peut pas devenir musclé en ne travaillant que quelques minutes une fois par semaine. Je pense que c'est un exercice qui n'est pas anodin, c'est accessible à tout le monde, mais qu'il y a besoin d'un réel investissement qui doit venir d'un réel souhait au départ de prendre le temps qu'il faut pour apprendre comment méditer avec la bonne approche, dans la bonne direction. Donc, ça peut être important de faire une petite retraite, un stage, d'y consacrer un peu de temps au départ pour ensuite pouvoir pratiquer sur des temps plus courts qui pourront s'insérer parfaitement dans la vie d'un travailleur y compris un chef d'entreprise. Quand on a acquis une certaine expérience et expertise dans le domaine on peut méditer sur une courte période dans la journée. Tout le monde a un temps où il attend devant la machine à café, dans sa voiture, en attendant le bus, pendant qu'il monte les escaliers et dans tous ces moments-là, il est possible de pratiquer la méditation. Quoiqu'il en soit, au final, on est gagnant ; lorsque la tête est trop pleine et qu'on ne prend pas le temps de se rendre disponible mentalement, on est réellement moins efficace. C'est en effet un bon argument ! Car ce que l'on considère comme une perte de temps augmente la qualité attentionnelle : la performance intellectuelle va s'améliorer si l'on a une pratique régulière de la méditation. Il y a un deuxième point plus difficile à aborder, c'est l'importance du bien-être. Cela permet de se sentir bien, d'accepter d'avoir des conflits, d'accepter de prendre des décisions. Méditer, ce n'est pas uniquement gagner du temps, avoir un esprit libre et être plus performant, c'est aussi une façon d'atteindre un bien-être et je pense que ça aussi c'est important, y compris pour les chefs d'entreprise.

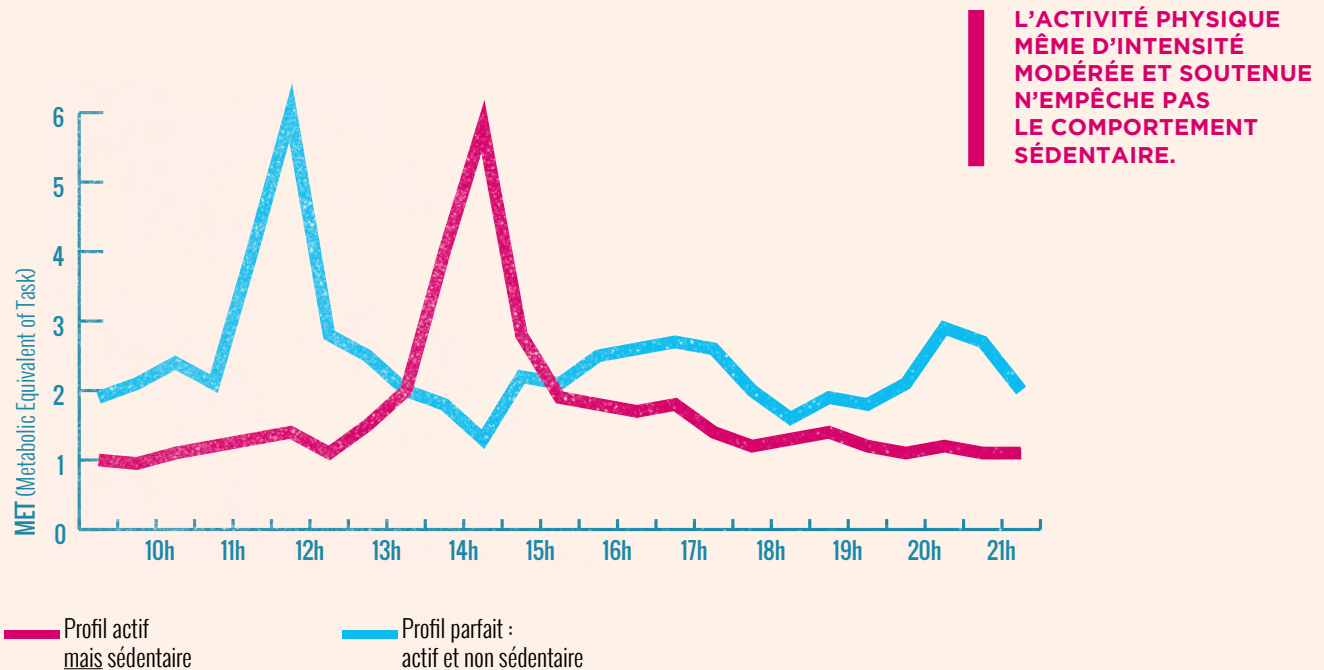


Jean-Marc Descotes

ANCIEN SPORTIF DE HAUT NIVEAU, CO-FONDATEUR DE LA CAMI
SPORT & CANCER, UNE ASSOCIATION QUI DÉVELOPPE
DES PROGRAMMES DE THÉRAPIE SPORTIVE.

QU'APPELLE-T-ON LA SÉDENTARITÉ AUJOURD'HUI ?

La sédentarité est le fait de rester de manière prolongée dans une position assise ou allongée. A partir du moment où l'on reste plus de 2 heures consécutives assis, on considère que l'on est dans un comportement sédentaire. Si je vais plus loin, la sédentarité est le fait d'avoir considérablement ralenti l'acte de mettre notre corps en mouvement. Les chiffres sont là et parlent d'eux-mêmes en termes de risque de décès, de maladies coronariennes entre autres. En effet, on considère aujourd'hui que la sédentarité et l'inactivité physique sont la 4^e cause de mortalité dans le monde. Ce sont des problématiques comportementales c'est à dire que l'on aurait une véritable possibilité d'agir pour les réduire. Par exemple, on considère que 10 % des décès en Europe sont évitables par un changement de comportement. La sédentarité et l'inactivité sont responsables du développement d'un nombre de maladies importantes : environ 50 % des infarctus ; 25 % des cancers ; 50 % de certaines maladies neurodégénératives. Il y a de nombreuses études scientifiques qui prouvent qu'en terme de prévention le fait de ne pas respecter son corps dans la mise en mouvement, crée des dérèglements métaboliques qui au contraire de le renforcer, le détruisent.



L'équivalent métabolique (MET) est une méthode permettant de mesurer l'intensité d'une activité physique et la dépense énergétique. On définit le MET comme le rapport de l'activité sur la demande du métabolisme de base.

POUR ÉVITER CES RISQUES, QUE PEUT-ON CONSEILLER À DES ENTREPRENEURS QUI SONT DANS LA COURSE AU TEMPS ET EN SURCHARGE MENTALE ?

- Message encourageant : il suffit de peu de chose pour inverser le système, le corps s'adapte très vite et se renforce dès que l'on se met en mouvement. Et il n'y a pas besoin de se mettre à faire des activités physiques démesurées pour cela. En revanche, il faut une pratique régulière et progressive car pour que le corps change, il faut qu'il perçoive que l'effort qu'on lui demande va être répété de manière récurrente. Par exemple, si une personne décide de marcher et qu'elle marche tous les jours 30 minutes, ce sera plus profitable que si elle marche 1 fois 3 heures. Car le corps intègre alors que la marche fait partie intégrante des nouvelles modalités de vie et il va s'adapter.
- La progressivité également a son importance, il ne sert à rien de vouloir réaliser des exploits sportifs. Vouloir aller trop fort tout de suite va générer des effets inverses. Pas encore en mesure de supporter l'effort demandé, le corps risque de se blesser.

- Changer de comportement, cela veut dire faire d'une activité physique, un sujet aussi essentiel que les autres. L'inscrire dans son agenda comme un rendez-vous important, comme celui que l'on aurait avec un client, un fournisseur ou un collaborateur.

- Prendre soin de soi, c'est d'abord accepter de prendre ce temps, ce rendez-vous avec soi-même. Cela commence toujours par une démarche personnelle, tout le contraire de penser que le temps que l'on s'octroie est du temps perdu parce qu'il ne concerne pas le travail qu'on fait pour l'entreprise. En fait on considère que c'est un temps peu productif alors qu'en réalité, si on est en meilleure forme physique on sera plus productif !

QUE CONSEILLER À DES PERSONNES QUI ONT ÉTÉ SÉDENTAIRES PENDANT DES ANNÉES ET QUI DÉCIDENT DE REPRENDRE UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ?

Un bilan cardiologique est de toute façon conseillé. Dans le corps humain il y a des choses auxquelles il faut réellement faire attention, et le cœur en fait partie.

QUELLE ACTIVITÉ CONSEILLES-VOUS POUR DES ENTREPRENEURS QUI NE SONT PAS INTÉRESSÉS PAR LA MARCHÉ, LE FOOTING OU LES ACTIVITÉS EN SALLE ?

Selon moi, il y a 2 manières de concevoir cette remise en route :

- Soit la personne se sent en capacité de se prendre en main seul et peu importe ce qu'elle fera car elle trouvera une activité qui lui correspond ;
- Soit malgré la motivation, elle reste un peu perdue dans sa démarche, et ça peut être intéressant pour un chef d'entreprise de se faire accompagner et aider 2 ou 3 heures par semaine. Faire appel à un coach privé est une option efficace car son métier est de trouver les exercices, les disciplines ou les appétences que le dirigeant appréciera pour se mettre à l'activité physique.

VOUS DITES QUE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE EST IMPORTANTE ET QU'IL FAUT REMETTRE LE CORPS EN MOUVEMENT MAIS AUSSI QU'IL EST NÉCESSAIRE DE NE PAS OUBLIER LA QUESTION DE LA POSTURE, D'ÊTRE BIEN ASSIS !

Oui, au-delà de l'aspect sédentaire, le corps subit tous nos comportements. Donc un mauvais placement même en position assise, peut abîmer à plus ou moins court terme le système musculo-squelettique. Une bonne position est indispensable pour protéger et renforcer son corps. Certaines applications de coaching proposent des exercices, mais je ne connais pas d'application ou de tutoriel qui insiste sur la posture. Je terminerais en précisant que le plaisir de pratiquer est un facteur important ; marcher par exemple peut devenir une activité méditative qui aide également à résoudre des problèmes qui échappent à l'entrepreneur lorsqu'il est absorbé par le quotidien de son entreprise ; c'est une manière de prendre du recul sur les choses tout en ayant le corps en mouvement.



Perla Kaliman

DOCTEUR EN BIOCHIMIE, PROFESSEUR À L'UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA (UOC) ET MEMBRE HONORAIRE DU CENTER FOR HEALTHY MINDS (UNIVERSITÉ DU WISCONSIN MADISON).
AUTEUR DU LIVRE DE CUISINE ET NEUROSCIENCES
« NOURRISSEZ VOTRE CERVEAU » (2017, ODILE JACOB) ET DU LIVRE
« LA CIENCIA DE LA MEDITACIÓN : DE LA MENTE A LOS GENES ». (LA SCIENCE DE LA MEDITATION : DE L'ESPRIT AUX GENES, 2017, KAIROS).

| POUVEZ-VOUS EXPLIQUER CE QU'EST L'ÉPIGÉNÉTIQUE ?

Quelle différence avec la génétique ? L'épigénétique, ce sont des modifications, autour de notre information génétique, capables, sans changer l'ADN, de moduler l'activité des gènes, d'une manière stable mais potentiellement réversible. Pour mieux visualiser l'épigénétique, imaginez que la génétique est le disque dur d'un ordinateur et que l'épigénétique serait l'ensemble des programmes qui y sont installés. Sans disque dur, il n'y a pas d'ordinateur. Et sans programmes, l'ordinateur ne sert pas à grand-chose. Sans génétique il n'y a pas de vie. Et sans épigénétique, il n'y aurait pas de différenciation cellulaire. Et nous ne pourrions pas remplir nos fonctions biologiques. Génétique et épigénétique vont de pair, aucune n'est plus importante que l'autre, c'est un tout. Elles se complètent pour définir toutes les fonctions biologiques de l'organisme. L'environnement (y compris le mode de vie) a la capacité de laisser des traces, des modifications épigénétiques stables, qui peuvent moduler l'information codifiée par les gènes. On peut prendre l'exemple de jumeaux identiques, naissant avec le même ADN, mais qui, lorsqu'ils deviennent adultes, peuvent être différenciés, avoir des maladies et des longévités différentes. Tout ceci est surtout dû à leur exposition à des facteurs environnementaux différents qui installent des informations épigénétiques divergentes alors qu'ils partagent la même information génétique.

| QUEL EST POUR VOUS LE LIEN ENTRE L'ÉPIGÉNÉTIQUE ET LA MÉDITATION DE PLEINE CONSCIENCE ?

En fait, il convient tout d'abord de parler du lien entre l'épigénétique et le stress. Le stress, dû à des facteurs environnementaux, laisse des traces épigénétiques autour de notre ADN qui peuvent éventuellement causer certaines maladies. Et il y a le stress psychologique. Beaucoup d'études montrent que le stress pendant les premières étapes de vie laisse des marques épigénétiques qui modulent la santé à l'âge adulte. Or ce qu'on est en train

d'étudier dans le laboratoire, c'est si la réduction du stress au travers de la méditation peut induire des changements épigénétiques bénéfiques, pour aider à prévenir ou éliminer des marques épigénétiques acquises suite à un stress psychologique.

CELA REVIENT-IL À DIRE QUE CE QUE LE STRESS FAIT AU NIVEAU DES MARQUEURS ÉPIGÉNÉTIQUES, LA MÉDITATION PEUT LE DÉFAIRE ?

Cela reste aujourd'hui une hypothèse. Il y a des études qui sont actuellement menées sur ce sujet. Le stress chronique et les expériences adverses ont des conséquences négatives sur la structure du cerveau et les fonctions cellulaires. C'est la raison pour laquelle il est très important d'essayer de trouver des moyens d'apprendre à mieux gérer le stress. Dans le cerveau, le stress provoque l'atrophie de certaines zones comme l'hippocampe ou le cortex préfrontal, de zones qui sont importantes notamment pour la mémoire, l'apprentissage, la planification, la prise de décision. Mais également l'hypertrophie de l'amygdale qui intervient sur la régulation émotionnelle. Et cela génère plus de sensations négatives comme la peur, l'agressivité ou l'anxiété. Au niveau cellulaire, le stress psychologique diminue la réponse immunitaire. Et il génère de l'inflammation, qui si elle dure trop longtemps ou de manière répétée peut entraîner des altérations au niveau des tissus. Il crée aussi des mécanismes qui accélèrent le vieillissement cellulaire. Tous ces mécanismes toxiques du stress chronique sont liés à l'épigénétique. C'est pour ça qu'on essaye de savoir si la méditation pouvait influencer les mécanismes épigénétiques liés à la réponse au stress, l'inflammation et le vieillissement cellulaire qui sont des facteurs de risques pour la plupart des maladies chroniques.

DES ÉTUDES ONT ÉTÉ MENÉES SUR DES PANELS DE MÉDITANTS. QUELS ENSEIGNEMENTS EN ONT ÉTÉ TIRÉS ?

Au niveau de la méditation, des études scientifiques ont montré que chez des méditants experts, qui ont plus de 3 ans d'expérience dans la méditation et qui la pratiquent au moins 30 minutes chaque jour, des changements épigénétiques s'opèrent sur les cellules immunitaires. Ils sont donc également mieux armés face à des situations de stress aigu. Et dans le même temps, il y a une diminution des marqueurs d'inflammation. On n'observe pas ces particularités chez les personnes non-méditantes. En conclusion : la pratique de la méditation peut donc provoquer des changements épigénétiques bénéfiques au niveau cellulaire et au niveau de la méthylation de l'ADN, une des marques épigénétiques les plus étudiées. La méditation agit notamment sur les gènes chargés de réguler le vieillissement cellulaire. On a vu que les méditants experts ont une vitesse de vieillissement épigénétique, qui se mesure par le niveau de méthylation de l'ADN sur certains gènes, plus lente. Et on constate un rapport entre les années de pratique de la méditation et le vieillissement cellulaire : plus les méditants ont médité depuis de nombreuses années, plus leur vitesse de vieillissement épigénétique est ralentie. Cela pourrait être lié à un risque diminué de maladies chroniques, mais il faut encore plus d'études pour prouver cette association.



Patrick Lemoine

PSYCHIATRE ET ÉCRIVAIN.
ACTUELLEMENT CONSULTANT INTERNATIONAL
ET PROFESSEUR ASSOCIÉ À PEKIN.

| LE SOMMEIL DE L'ENTREPRENEUR

Premier principe : il n'y a pas de bonne journée sans bonne nuit, il n'y a pas de bonne nuit sans bonne journée. C'est le Ying et le Yang de la bonne santé. Deuxième principe, il n'y a absolument pas d'égalité entre les sujets et chacun, pour des raisons essentiellement génétiques mais aussi un peu culturelles, est programmé pour dormir selon une certaine durée, selon certains horaires et même éventuellement selon une certaine cadence puisque, en climat tempéré, on dort en principe une fois la nuit, mais dans d'autres cultures, on dort en plusieurs fois et dans de nombreuses, cultures dans les pays chauds, comme le Mexique, le sommeil est diphasique avec une sieste prolongée. Troisième principe : éviter le sommeil chimique qui est toxique et non réparateur.

| QUE PENSER DE LA RÉDUCTION DE SOMMEIL OBSERVÉE CHEZ BEAUCOUP D'ENTREPRENEURS ?

Le sommeil ne devrait pas être une variable d'ajustement et vouloir augmenter son temps de travail en réduisant le temps de sommeil est un très mauvais calcul puisqu'il est démontré par pléthore d'études que si le sommeil n'est pas de bonne qualité (durée et timing), la performance diurne sera médiocre, altérée. De ce fait, les sujets sont moins efficaces et risquent de commettre des erreurs qu'ils ne commettraient pas s'ils dormaient bien.

PEUT-ON RÉCUPÉRER PAR LA SIESTE VOIRE UNE MICROSIESTE ?

La micro-sieste, c'est-à-dire dormir autant de fois que l'on veut dans la journée, chaque fois que l'on a un coup de pompe, pour des durées qui vont d'1 à 20 minutes, est hautement recommandée puisqu'on sait qu'une micro-sieste relance la vigilance et la performance et améliore le sommeil de la nuit suivante. Le plus bel exemple, est donné par les navigateurs solitaires qui peuvent rester des semaines entières sans faire de vraies nuits et uniquement en faisant une microsieste toutes les 90 ou toutes les 180 minutes selon le timing. Pour les sujets plutôt du soir, donc chronoflexibles, ou dans les pays chauds, faire une grosse sieste de récupération, éventuellement en week-end va permettre aux entrepreneurs de payer leur dette de sommeil. Si l'on n'a pas de problème de sommeil, pas d'insomnies, dormir 2-3 heures le samedi et le dimanche réajuste un peu les choses et permet malgré tout de retrouver une performance correcte. Mais j'insiste sur le fait que cela concerne les personnes plutôt du soir qui peuvent se permettre ce luxe mais surtout pas des personnes insomniaques et/ou du matin qui sont chronorigides.

| QUE PENSER DE LA GRASSE MATINÉE ?

Si l'on n'a pas de problème de sommeil, si l'on n'est pas insomniaque, on fait ce que l'on veut, et à ce moment-là, on peut très bien faire des grasses matinées si l'on sent que cela permet de récupérer et de se sentir mieux dans la journée. Pour cela, il ne faut pas être du matin. Un sujet du matin, donc ponctuel, est un sujet qui n'a jamais intérêt à faire des grasses matinées parce que cela peut lui déclencher des céphalées, une fatigue, une irritabilité voire un état dépressif dans la journée. Je rappelle toujours que le lundi matin, il y a plus de tentatives de suicide, plus d'infarctus, plus d'accidents de voiture que les autres jours de la semaine, surtout après un pont, surtout après les vacances. Donc pour des sujets du matin, la grasse matinée n'est pas recommandée. Pour des sujets intermédiaires ou des sujets

du soir, donc chronoflexibles, c'est l'expérience qui fait foi. Que conseiller à un entrepreneur qui se plaint de troubles du sommeil ? Essayer de retrouver des horaires relativement réguliers en fonction de sa typologie (du matin, du soir, intermédiaire ou indifférent) et de son besoin de sommeil (court, moyen, long dormeur). Il est essentiel de savoir comment on est programmé. Ce qu'il est le plus difficile, c'est d'obtenir qu'il accepte de débrancher son téléphone, son ordinateur, sa tablette le soir. Et puis, supprimer tous les excitants à partir de l'après-midi ; caféine, alcool et les excitants sociaux : repas d'affaires trop fréquents, téléconférences après le dîner à cause des décalages horaires à l'étranger. L'alcool ? 2 verres de vin à un dîner de travail produisent automatiquement des apnées du sommeil et des ronflements. Les apnées hachent le sommeil du fait de multiples micro-réveils. Il en va de même avec la caféine même quand soi-disant elle n'empêche pas de dormir !



Antoine Lutz

DIRECTEUR DE RECHERCHE À L'INSERM, IL DIRIGE L'ÉQUIPE EDUWELL
AU CENTRE DE RECHERCHE EN NEUROSCIENCES DE LYON INSERM U1028 -
CNRS UMR5292, FRANCE.
SES TRAVAUX PORTENT SUR L'ÉTUDE DES BASES NEUROPHYSIOLOGIQUES
DE LA MÉDITATION ET DE L'IMPACT DE CES PRATIQUES SUR LA SANTÉ
ET LE BIEN-ÊTRE.

MÉDITATION ET NEUROSCIENCES : QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRENEURS ?

Les neurosciences offrent une perspective complémentaire aux sciences sociales et humaines pour aborder la question du bien-être des entrepreneurs. Ci-dessous, nous explorons cette possibilité à l'aide de travaux des neurosciences cognitives pour caractériser l'impact de la pratique régulière de la méditation sur la cognition et le bien-être.

Comme l'a indiqué Olivier Torres, l'entrepreneur est particulièrement touché par le stress lié aux incertitudes et aux vulnérabilités financières de leur PME. Il est bien connu du grand public que le stress chronique est un facteur de risque pour la santé en accélérant notamment le vieillissement de nos cellules, ou en augmentant le risque de maladies cardio-vasculaires, auto-immunes ou de cancers. Les entrepreneurs doivent aussi prendre conscience que le stress chronique affecte également leur « réserve cognitive », que l'on peut comprendre comme leur capacité à réguler leurs émotions et leur attention et à trouver des solutions innovantes aux challenges de la vie. Comme l'a résumé une récente méta-analyse en neurosciences, le cerveau est fragilisé par le stress chronique. Il est possible d'observer des changements anatomiques dans les régions du cortex préfrontal (fonctions cognitives de haut niveau), de l'hippocampe (mémoire), et de l'amygdale (affects). La densité de matière grise dans ces régions et le volume du cerveau sont réduits suite à des situations de stress chronique (par exemple suite à des traumatismes dans des zones de

guerre). Ces changements anatomiques impactent négativement nos capacités cognitives et mnésiques (Davidson & McEwen *Nature Neurosciences* 2012 15(5)).

La pratique de la méditation pourrait être vue, pour reprendre la terminologie d'Olivier Torres, comme un facteur « salutogène » possible pour protéger la santé physique et mentale des entrepreneurs. La méditation, dont il existe diverses formes, s'est répandue dans le monde laïc. Elle est notamment pratiquée dans les hôpitaux, les écoles et maintenant le monde de l'entreprise. De nombreuses grandes entreprises comme Google, Renault, ou Sanofi la propose à ses employés. Elle produit plusieurs effets bénéfiques sur le plan psychologique. Par exemple, les pratiquants apprennent à mieux contrôler leur attention et sont moins sensibles au stress (Rosenkranz et al. 2013). Dans une étude, nous avons montré que l'entraînement à la méditation augmente la capacité à contrôler et modérer les réponses physiologiques à un stress social : lorsque le sujet doit parler en public ou procéder à un calcul mental face à un jury sévère, par exemple, il développe moins d'inflammations et sécrète moins d'hormone de stress s'il est adepte de la méditation.

L'imagerie cérébrale et d'autres techniques ont permis de montrer qu'elle modifie l'activité et la structure du cerveau. Les objectifs de la méditation recoupent largement ceux de la psychologie clinique, de la psychiatrie, de la médecine préventive et de l'éducation. Un nombre croissant de recherches suggèrent qu'elle peut aider à traiter la dépression et la douleur chronique, ainsi qu'à développer un sentiment de bien-être général. Plusieurs études ont révélé les bienfaits de la pleine conscience sur l'anxiété et la dépression, ainsi que sur le sommeil. Les patients déprimés peuvent utiliser la méditation pour gérer les pensées et les sentiments négatifs qui surviennent spontanément, et ainsi atténuer les ruminations. En 2000, les psychologues cliniciens John Teasdale, alors à l'Université d'Oxford, et Zindel Segal, de l'Université de Toronto, ont fait pratiquer pendant six mois la méditation de pleine conscience à des patients qui avaient souffert d'au moins trois épisodes de

dépression, en associant cette pratique à une thérapie cognitive. Au cours de l'année suivant la dernière dépression sévère, le risque de rechute était réduit de près de 40 %. Plus récemment, Z. Segal a montré que cette intervention est plus efficace qu'un placebo et équivaut à un traitement par antidépresseurs pour la prévention des rechutes.

La découverte des bienfaits de la méditation coïncide avec des résultats récents sur la plasticité du cerveau adulte, qui peut être profondément modifié par l'expérience vécue. Ainsi, chez un violoniste, une région cérébrale qui contrôle les mouvements des doigts s'agrandit progressivement à mesure qu'il apprend à jouer de son instrument. Un processus similaire semble se produire lors de la méditation. Le pratiquant régule ses états mentaux pour parvenir à une forme d'enrichissement intérieur, ce qui modifie le fonctionnement et la structure du cerveau. La méditation semble même susceptible d'augmenter la connectivité des circuits cérébraux et de produire des effets bénéfiques non seulement sur l'esprit et le cerveau, mais aussi sur l'ensemble du corps.

La méditation s'enracine dans les pratiques contemplatives de presque toutes les grandes religions. Elle est très présente dans les médias, mais avec diverses significations. Pour nous, pratiquer la méditation signifiera cultiver des qualités humaines fondamentales, telles que la stabilité et la clarté de l'esprit, l'équilibre émotionnel, le souci des autres et même l'amour altruiste et la compassion – des qualités qui restent latentes tant que nous ne nous efforçons pas de les développer. C'est aussi une familiarisation avec une manière d'être plus sereine et plus souple.

La méditation est relativement simple et peut se pratiquer partout. Aucun équipement n'est nécessaire. Le méditant commence par adopter une posture physique confortable, ni trop tendue ni trop relâchée, et par souhaiter une transformation intérieure, ainsi que le bien-être des autres et le soulagement de leurs souffrances. Il doit ensuite stabiliser son esprit, trop souvent confus et envahi par un incessant bavardage intérieur. Cela passe par une libération des conditionnements mentaux.

Un conditionnement mental se comprend dans ce contexte comme une habitude de l'esprit. Lorsqu'on met son esprit au repos, on peut noter qu'il a une tendance spontanée à vagabonder, attiré par un projet, ou en train de ruminer sur un dossier qui n'avance pas ou des soucis de travail. La méditation de pleine conscience permet de développer la capacité à observer avec une distance cette vie mentale spontanée, à la ressentir plus pleinement sans réagir ou être absorbée par elle. Elle permet d'être moins le « nez-dans le guidon », de s'ouvrir plus au moment présent avec plus de curiosité et de bienveillance. Certaines études en psychologie de l'économie suggèrent que cette attitude de pleine conscience améliore la prise de décision, car changeant sa relation à une situation que l'on percevait d'abord comme stressante, cela libère des ressources attentionnelles, plus d'espace mental, pour trouver la solution la plus adaptée au moment présent.

Wendy Hasenkamp, de l'Université Emory aux États-Unis, et ses collègues ont utilisé l'imagerie cérébrale (l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle, IRMf) pour identifier les réseaux neuronaux activés dans la méditation par attention focalisée, dans laquelle le méditant s'entraîne à garder son esprit sur un objet particulier sans être distrait. Dans le scanner, les participants ont appris à concentrer leur attention sur leur respiration. En général, pendant cette forme de méditation, l'esprit se met à vagabonder, et le pratiquant doit en prendre conscience puis recentrer son attention sur le rythme régulier de l'inspiration et de l'expiration. Dans cette étude, le méditant allongé dans le scanner signalait quand son esprit vagabondait en appuyant sur un bouton. Les chercheurs ont identifié un cycle cognitif de quatre phases : un épisode de vagabondage de l'esprit, une prise de conscience de la distraction, un moment de réorientation de l'attention et une nouvelle phase d'attention focalisée.

Dans chacune des quatre phases, des circuits cérébraux particuliers s'activent. Lors de la première, durant laquelle l'esprit se laisse distraire, l'activité augmente dans le réseau dit du « mode par défaut ». Ce réseau comprend des régions

du cortex préfrontal médian, du cortex cingulaire postérieur, du précuneus, du lobe pariétal inférieur et du cortex temporal latéral (voir l'encadré page ci-contre). Il s'active lorsque l'esprit vagabonde et est impliqué dans la construction et la mise à jour de modèles internes du monde, fondés sur des souvenirs à long terme relatifs à soi ou aux autres. Lors de la deuxième phase, où l'on prend conscience de la distraction, d'autres aires cérébrales s'activent, telles que l'insula antérieure (un repli du cortex au niveau des tempes) et le cortex cingulaire antérieur. Ces aires appartiennent au « réseau de la saillance » (qui re-oriente la conscience vers ce qui est saillant). Ce dernier régule les sensations qui pourraient distraire le sujet au cours de la réalisation d'une tâche. Il jouerait un rôle clé dans la détection d'événements nouveaux et dans le transfert d'activité entre de vastes ensembles de neurones durant la méditation. Il pourrait déplacer l'attention en atténuant l'activité du réseau du mode par défaut, par exemple. La troisième phase fait intervenir d'autres aires cérébrales, dont le cortex préfrontal dorso-latéral et le lobe pariétal inféro-latéral, qui réorientent l'attention du sujet en la détachant de tout élément susceptible de créer une diversion. Enfin, durant la quatrième et dernière phase, l'activité augmente dans une région située en arrière du front, le cortex préfrontal dorso-latéral, ce qui indique la focalisation de l'attention, sur la respiration par exemple.

Dans notre laboratoire à l'Université du Wisconsin, nous avons constaté que l'activité cérébrale dans ces aires liées à l'attention dépendait du niveau d'expérience du méditant. Par rapport aux novices, les pratiquants ayant médité plus de 10 000 heures présentaient une activité plus intense (Brejzenski-Lewis, Lutz et al. 20). Paradoxalement, pour les plus chevronnés de ces experts, le phénomène s'inversait : leur activité cérébrale était moins intense que celle de leurs confrères un peu moins expérimentés. Ainsi, les meilleurs méditants semblent avoir besoin de moins d'efforts pour atteindre une grande concentration, un peu comme les musiciens et les athlètes virtuoses s'immergent naturellement dans leur pratique, sans consacrer trop de

peine à tout contrôler. Dans une autre expérience, nous avons examiné des pratiquants de la méditation par attention focalisée avant et après une retraite de trois mois, lors de laquelle ils ont effectué des exercices intensifs pendant au moins huit heures par jour. Nous leur avons donné des casques diffusant des sons de fréquence fixe, parfois mélangés avec des sons légèrement plus aigus. Ils devaient se concentrer sur ce qu'ils entendaient et se manifester quand un son plus aigu retentissait. Après la retraite, les méditants avaient des temps de réaction moins variables que les sujets d'un groupe témoin dans cette tâche répétitive, propice aux distractions. Ce résultat suggère que les méditants avaient une capacité accrue de vigilance. En outre, la variabilité inter-essais des réponses électriques de leur cerveau à des sons présentés en continu pendant la tâche étaient plus homogènes, suggérant que les méditants étaient moins absorbés dans des distractions pendant la tâche.



Olivier Torres

PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER
ET À MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL.
FONDATEUR D'AMAROK, PREMIER OBSERVATOIRE
SUR LA SANTÉ DES DIRIGEANTS DE PME.

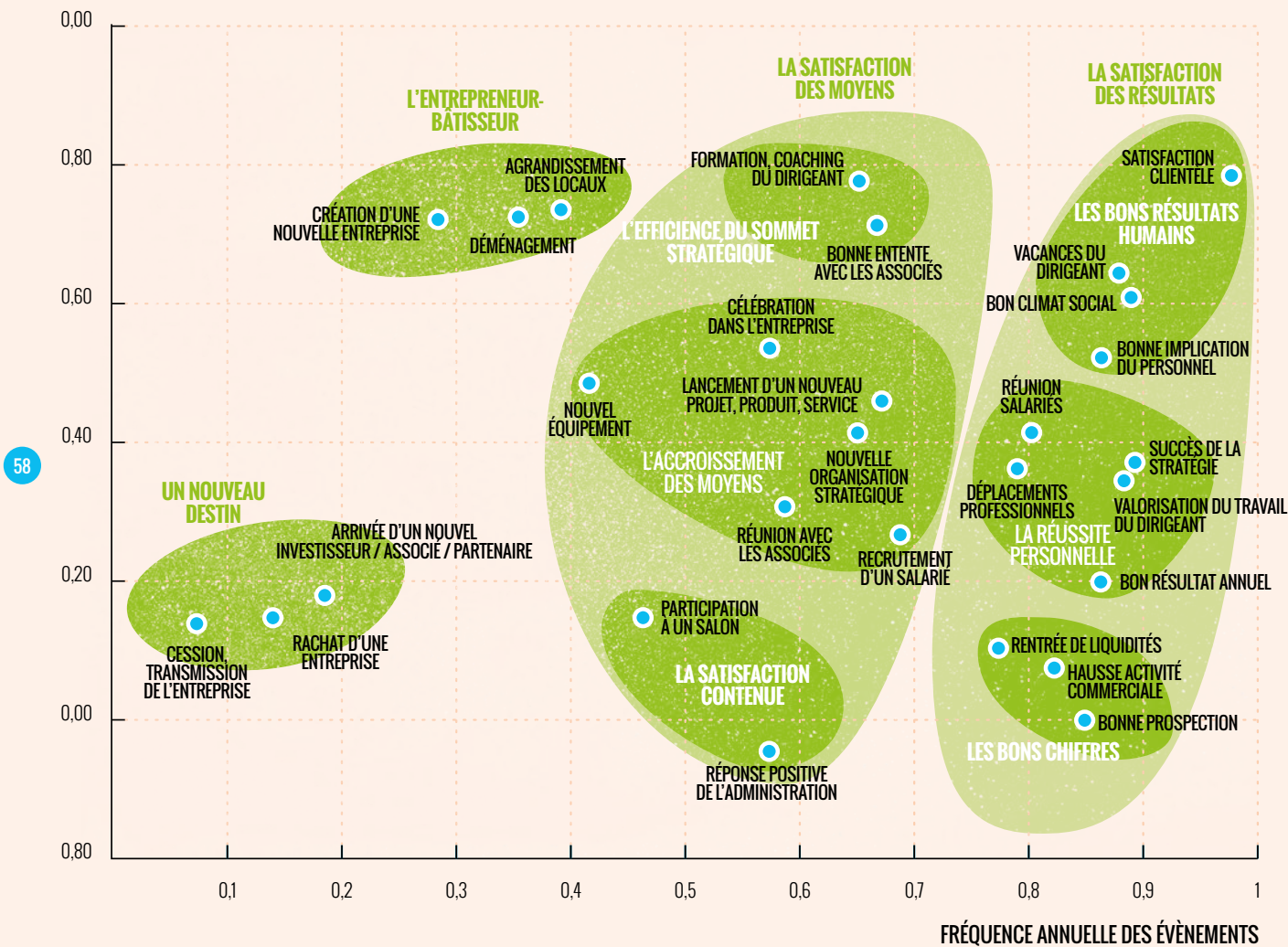
POURQUOI N'AIMEZ-VOUS PAS LA DISTINCTION ENTRE LE BON STRESS ET LE MAUVAIS STRESS ?

Rappelons d'abord qu'il n'y a pas de vie sans stress. C'est un mal nécessaire qui dans certaines circonstances peut même s'avérer salvateur. Mais une vieille théorie, la fameuse loi Yerkes-Dodson publiée en 1908, à laquelle nous devons tordre le cou, stipule qu'il y aurait un bon stress (eustress) et un mauvais stress (distress). Cette distinction est insidieuse car elle peut fournir des arguments pour instaurer un management par le stress. Si le stress est bon et source de performance, alors il n'y a qu'à l'augmenter pour améliorer les performances individuelles et collectives dans une entreprise. Plusieurs théories en management se rapprochent de ce type de raisonnement pernicieux. Dans la théorie du strategic intent de Hamel et Prahalad, deux professeurs de la Harvard Business School, la vision est appréhendée comme un facteur créateur de tension. « La vision consiste pour l'entreprise, à s'imposer des ambitions dans le long terme totalement disproportionnées au regard des moyens présentement à disposition (Hamel & Prahalad, 1989). "La tension, ainsi que la créativité qu'elle engendre, sont le moteur et l'énergie de la croissance et de la vitalité de l'entreprise" (Hamel, 1991) ». Si l'on transpose cette théorie dans le domaine de la santé au travail, il est clair qu'elle est anxiogène et génératrice de stress. Andy Grove ne dit pas autre chose quand il intitule un de ses best-sellers « Seuls les paranoïaques survivent » ! Dans ce livre biographique, il explique que le moteur psychique qui lui a permis de mener

Références

Lutz A, Slagter HA, Rawlings NB, Francis AD, Greischar LL, Davidson RJ. Mental training enhances attentional stability: neural and behavioral evidence. *The Journal of Neuroscience*, 2009, 29(42): 13418-27. Rosenkranz MA, Davidson RJ, Maccoun DG, Sheridan JF, Kalin NH, Lutz A., A comparison of mindfulness-based stress reduction and an active control in modulation of neurogenic inflammation. *Brain, Behavior, and Immunity*, 2013, 27(1): 174- 84. Matthieu Ricard, Antoine Lutz et Richard Davidson, Méditation : comment elle modifie le cerveau, *Pour la Science*, 2015, n° 448 Février, 22-29. Davidson, R. J., & McEwen, B. S. (2012). Social influences on neuroplasticity: Stress and interventions to promote well-being. *Nature Neuroscience*, 15(5), 689-695. <https://doi.org/10.1038/nn.3093> Hasenkamp, W., Wilson-Mendenhall, C. D., Duncan, E., & Barsalou, L. W. (2012). Mind wandering and attention during focused meditation: A fine-grained temporal analysis of fluctuating cognitive states. *NeuroImage*, 59(1), 750-760. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.07.008> Segal, Z. V., Bieling, P., Young, T., MacQueen, G., Cooke, R., Martin, L., ... Levitan, R. D. (2010). Antidepressant monotherapy vs sequential pharmacotherapy and mindfulness-based cognitive therapy, or placebo, for relapse prophylaxis in recurrent depression. *Arch Gen Psychiatry*, 67(12), 1256-64. <https://doi.org/10.1001/archgenpsychiatry.2010.168>

LES ÉVÉNEMENTS SATISFAISANTS DE L'ACTIVITÉ ENTREPRENEURIALE
(Torrès et Lechat)



son entreprise au sommet a été « la peur intense des concurrents, des consommateurs et des progrès techniques, la peur permanente de se faire dépasser, de ne pas pouvoir s'adapter à l'évolution et de périr, le stress qui l'a forcé à se remettre en cause de façon permanente quitte à être paranoïaque ».

Le modèle managérial du juste-à-temps et sa chasse aux délais n'est pas mal non plus en termes de management stressant. Or, l'accumulation de travaux empiriques (méta-analyses) a montré que la Loi Yerkes Dodson est fautive dans 90 % des cas.

Philippe Rodet (2011) relate les travaux d'Eric Gosselin sur le lien entre le stress et la performance. Selon une métaanalyse de 52 études, menées entre 1980 et 2006, portant sur la relation entre le stress et performance, 75 % (39/52) des études confirment une relation inversement proportionnelle entre le stress et la performance et 15 % (8/52) des cas, les études n'observent aucune relation entre le stress et la performance.

Seules 10% des études identifient la relation curvilinéaire de Yerkes & Dodson entre le stress et la performance, c'est-à-dire que la performance augmente avec un peu de stress et diminue s'il y en a trop peu ou trop.

L'idée qu'il existerait un type de stress aux vertus positives — nommé eustress par Selye (1974) — est aujourd'hui remise en cause. En effet, le stress s'avère néfaste tant pour la performance organisationnelle (Richard & Gosselin, 2010) que pour la santé personnelle (Kivimäki et al., 2012).

| QUELLE EST SELON VOUS LA BONNE THÉORIE ?

Celle qui distingue challenge stressors et hindrance stressors. En clair, le stress subi et le stress choisi. Certes, le stress choisi est toujours délétère mais de manière amoindrie car ce qui le différencie du stress subi, c'est qu'il engendre aussi de la satisfaction au travail, ce qui est en revanche bon pour la santé. La réalisation de soi, l'ambition de se fixer des objectifs ambitieux, de se surpasser... C'est en fait ce que veulent dire Hamel et Prahalad sans le dire précisément. Ce n'est donc pas la tension qui compte mais la nature de cet écart. Avec l'Observatoire Amarok, nous avons mesuré ces deux types de stress et, par bonheur, la plupart des entrepreneurs sont davantage en stress choisi que subi. C'est pour cela qu'ils tiennent plus longtemps. L'entrepreneuriat est une bonne école du challenge, c'est la science de l'opportunité.



© OBSERVATOIRE AMAROK (TORRÈS ET LECHAT, 2014)

STRESSOMÈTRE ENTREPRENEURIAL
Intensité moyenne de stress ressenti

**CETTE DISTINCTION NOUS AMÈNE
À UN AUTRE CONCEPT QUI VOUS EST CHER,
LA SALUTOGÈNÈSE.**

J'ai remarqué que peu de médecins connaissent cette notion que l'on doit à Aaron Antonosky dans les années 70. La salutogenèse s'intéresse aux facteurs qui génèrent de la bonne santé. En d'autres termes, il y a changement de paradigme car il ne s'agit plus de prévenir les facteurs pathogènes mais de promouvoir les bonnes pratiques. Parmi les nombreux facteurs salutogènes (on en a recensé 36), on retiendra la maîtrise de son destin, l'endurance, la capacité d'adaptation, l'assomption de ses responsabilités, l'optimisme... On remarquera au passage que ce sont toujours des qualités qui sont souvent associés aux entrepreneurs. Dans une étude avec la FCGA, nous avons même montré que ces facteurs augmentent lorsqu'une personne s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale. Néanmoins, ces effets salutogènes s'émeoussent avec le temps et l'usure.

| COMMENT PRÉVENIR LE STRESS ?

Il est nécessaire d'aider les entrepreneurs à repérer les stressseurs de la vie entrepreneuriale. Tous les événements de vie n'affectent pas avec la même intensité la santé. Un conflit avec un associé ou le pire des pires, une liquidation de l'entreprise sont autrement plus délétères que la démission d'un salarié ou une panne de machine. Mais ce sont tous des stressseurs entrepreneuriaux. Parmi les plus fréquents, on a repéré la surcharge de travail et les problèmes de trésorerie. Nous incitons le lecteur à se reporter au stressomètre entrepreneurial que nous avons élaboré avec Thomas Lechat. Cet outil, facile à utiliser, permet d'évaluer votre niveau de stress et de suivre son évolution dans le temps. Mais pour être complet, il faut aussi utiliser son contrepoids, le satisfactomètre entrepreneurial qui recense les événements positifs qu'un entrepreneur est amené à vivre. C'est en faisant la différence que l'on doit apprécier son véritable état de santé lié au travail. Un dernier point, comment améliorer sa santé

**INTENSITÉ
(1 À 5)**

**ÉVÈNEMENTS
SATISFACTEURS**



© OBSERVATOIRE AMAROK (TORRÈS ET LECHA)

et son bien-être face au stress ? En faisant durer le plaisir. Les satisfacteurs sont nombreux mais si l'on a remarqué que leur intensité était plus forte que les stresseurs, ils durent hélas moins longtemps. Un événement positif est plus vite oublié qu'un événement négatif (Bad is stronger than good). C'est cette loi psychologique naturelle qu'il faut corriger. Quand l'entrepreneur est face à une bonne nouvelle, il doit faire durer le plaisir et se remémorer le plus souvent possible les bonnes choses qui lui arrivent (grosse commande, satisfaction de ses clients et de ses salariés, bons résultats annuels, prise de vacances, recrutement d'un nouveau salarié, bonne entente entre associés...).

SATISFACTOMÈTRE ENTREPRENEURIAL

Intensité moyenne de satisfaction ressentie

Références Hamel & Prahalad, 1989 – Strategic Intent, Harvard Business Review
 – May-June 1989 Hamel, 1991 – Strategic management, Vol 12 (S1) Selye 1974-
 Stress without Distress. Philadelphia, PA: Lippincott. Richard & Gosselin, 2010
 – Psychologie du Travail et des Organisations, 16 (1), 5-25. Kivimäki et al., 2012
 – Lancet. 2012 Oct 27; 380(9852) :1491-7.

NOTES

Handwriting practice lines on the left side of the page.

Handwriting practice lines on the right side of the page.

La Fondation MMA des Entrepreneurs du Futur est un « Do Tank » qui a pour ambition de soutenir et encourager les initiatives, l'innovation et la capacité des entrepreneurs et des territoires à tirer parti des grandes mutations, des grandes disruptions en cours. Elle a pour champ de réflexion et d'action la personne de l'entrepreneur, sa forme physique et mentale, mais aussi les interactions nourricières qu'il entretient avec son entreprise et son territoire pour une société plus engagée et responsable.

Avec le choc historique provoqué par la pandémie et la crise polymorphe qui l'accompagne, la santé mentale des entrepreneurs est plus que jamais menée à rude épreuve et souligne l'importance pour ces femmes et ces hommes de se préserver. Lorsqu'un entrepreneur connaît un ennui de santé, c'est immédiatement toute l'entreprise qui faiblit et sa bonne ou mauvaise santé mentale a, par effet de contagion, un impact sur l'état de santé de ses collaborateurs. Leur rôle est crucial, ils sont les premiers combattants de la reprise économique.

Ce guide a été conçu pour répondre à la singularité des entrepreneurs et leur être utile pour concilier redémarrage économique et bonne santé. Mené sous la direction du Docteur Gérard Ostermann, en collaboration avec nos experts, le guide recense les constats, études, témoignages et conseils que nous avons distillés à travers les événements, conférences ou webinaires organisés en partenariat avec les réseaux consulaires, les syndicats professionnels et les réseaux entrepreneuriaux dans les territoires.

Entrepreneurs, préservez-vous et prenez soin de vous !



fondation-entrepreneurs.mma

 @MMA_initiatives

 MMAinitiatives

 company/fondation-mma-des-entrepreneurs-du-futur/