L'équilibre des organisations

commence par celui des femmes et des hommes qui les font vivre

Comprendre les mécanismes humains pour prévenir les fragilités, développer les compétences et accompagner durablement les parcours professionnels.

Céline Hamon
Coach psycho-émotionnel et Sophrologue

ACSVIE
COACHING

SOMMAIRE

Edito — Pourquoi ce guide ? — 3

01 — Les nouveaux défis des administrations et des entreprises — 4

02 — Lorsque les équilibres se fragilisent — 9

03 — Et si ces difficultés avaient des causes plus profondes ? — 12

04 — Pourquoi une approche globale change la donne — 15

05 — Comment cette approche se concrétise-t-elle ? — 18

Conclusion — Pour aller plus loin — 21

Edito - Pourquoi ce guide ?

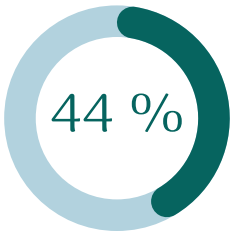
Prendre soin de l'humain, c'est aussi prendre soin de l'organisation

Les administrations et les entreprises font aujourd'hui face à des mutations profondes : évolution des modes de travail, exigences croissantes, transformations des métiers et parcours professionnels de moins en moins linéaires.

Au quotidien, les directions, les services des ressources humaines, les élus et les managers doivent concilier de nombreux enjeux : assurer la continuité de l'activité, accompagner les évolutions professionnelles, prévenir les situations de fragilité, maintenir la qualité du service ou de la production et préserver l'engagement des équipes.

Derrière ces enjeux se trouvent des femmes et des hommes qui peuvent traverser des périodes de surcharge, de doute, de perte de repères ou de transition. Certains rencontrent des difficultés à gérer leurs émotions, leur organisation ou leur équilibre de vie. D'autres doivent s'adapter à de nouvelles responsabilités, envisager une reconversion, reprendre leur activité après une absence ou construire un nouveau projet professionnel.

Ces situations ne relèvent pas uniquement du bien-être individuel. Elles peuvent également avoir des conséquences sur le fonctionnement collectif, les relations de travail, l'absentéisme, la motivation et la capacité de l'organisation à accompagner durablement ses évolutions.



des salariés ont connu au moins un arrêt de travail au cours de l'année 2024.

Cette réalité rappelle que les enjeux de santé au travail dépassent largement les situations individuelles et concernent directement les organisations.

Source : Baromètre Absentéisme AG2R La Mondiale / Ayming 2025.



Ce guide propose un éclairage sur ces réalités et sur les leviers qui peuvent être mobilisés pour soutenir les collaborateurs, développer leurs compétences humaines et accompagner leurs parcours professionnels.

L'objectif n'est pas d'apporter une réponse unique, mais de montrer comment une approche globale, humaine et concrète peut contribuer à préserver l'équilibre des personnes comme celui des organisations.

01

Les nouveaux défis des administrations et des entreprises

Les transformations du monde du travail invitent à repenser durablement les façons d'accompagner les collaborateurs.

Un environnement professionnel en profonde mutation

Les administrations et les entreprises n'ont jamais connu autant de transformations en si peu de temps. Entre les évolutions des métiers, les mutations technologiques, les contraintes économiques, les nouvelles attentes des collaborateurs et les exigences réglementaires, elles doivent aujourd'hui relever un défi majeur : préserver un équilibre durable tout en assurant la continuité de leurs missions, la qualité du service rendu ou la performance de leur activité.



des salariés présentent aujourd'hui un niveau de détresse psychologique.

13 % présentent un niveau élevé nécessitant une vigilance particulière.
Source : Empreinte Humaine – Baromètre Santé Psychologique 2025.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a marqué un véritable tournant. Le développement du télétravail, les nouvelles formes de collaboration entre présentiel et distanciel, la transformation numérique et l'émergence de l'intelligence artificielle transforment progressivement les méthodes de travail, les compétences attendues et l'organisation des équipes.

À ces évolutions s'ajoutent des contraintes économiques de plus en plus fortes. Les administrations doivent concilier des ressources parfois plus limitées avec des attentes croissantes des usagers, tandis que les entreprises évoluent dans un environnement économique qui exige une adaptation permanente pour préserver leur activité et leur compétitivité.

Parallèlement, les attentes des collaborateurs évoluent. Ils recherchent davantage de sens dans leur travail, un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, de la reconnaissance ainsi qu'un accompagnement favorisant le développement de leurs compétences et de leur parcours professionnel.

Enfin, les employeurs doivent répondre à des obligations renforcées en matière de santé et de sécurité au travail, de prévention des risques psychosociaux (RPS), de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), mais aussi de maintien dans l'emploi et de prévention de la désinsertion professionnelle.

A retenir

Les entreprises investissant dans la santé au travail obtiennent généralement :
→ moins d'absentéisme
→ davantage d'engagement
→ une meilleure fidélisation.

Source Gallup / OMS

Prises individuellement, chacune de ces évolutions constitue déjà un défi. Ensemble, elles redessinent durablement le monde du travail et invitent les administrations et les entreprises à faire évoluer leurs modes d'organisation, leurs pratiques managériales et leur manière d'accompagner les collaborateurs.

Des collaborateurs confrontés à de nouvelles exigences

Les transformations du monde du travail ne se limitent pas à l'évolution des outils ou des modes d'organisation. Elles modifient profondément le quotidien des collaborateurs, des managers et des dirigeants.

Aujourd'hui, chacun est amené à s'adapter en permanence à de nouveaux outils, à des évolutions réglementaires, à des organisations plus transversales et à des méthodes de travail qui évoluent rapidement.

Dans le même temps, les sollicitations se multiplient : courriels, réunions, messageries instantanées, appels téléphoniques, demandes urgentes… Les interruptions deviennent fréquentes et la capacité à hiérarchiser les priorités tout en préservant du temps pour les missions de fond constitue un véritable défi.

À cela s'ajoute une exigence croissante de réactivité. Les collaborateurs sont amenés à traiter davantage d'informations, à gérer plusieurs dossiers simultanément et à répondre plus rapidement, tout en maintenant un niveau élevé de qualité.

Cette évolution des conditions de travail concerne l'ensemble des secteurs d'activité et tous les niveaux de responsabilité.

Dans votre quotidien

Un manager débute sa journée avec une liste de priorités clairement définie.

À peine installé, il est interrompu par plusieurs courriels urgents, une réunion imprévue, un collaborateur en difficulté, un dossier à finaliser pour la direction et un appel d'un usager ou d'un client.

En fin de journée, il a le sentiment d'avoir été constamment occupé… sans avoir réellement avancé sur les sujets essentiels.

Il repart avec une certaine insatisfaction et l'impression de n'avoir rien fait, alors même qu'il a passé sa journée à répondre aux sollicitations.

Peu à peu, cette sensation devient son quotidien.

Des employeurs confrontés à de nouveaux enjeux

Les transformations du monde du travail ne modifient pas uniquement le quotidien des collaborateurs. Elles conduisent également les employeurs à relever de nouveaux défis.

Les administrations et les entreprises ne sont plus seulement attendues sur leur capacité à atteindre leurs objectifs. Elles le sont également sur leur capacité à créer un environnement de travail favorisant l'engagement, la coopération, le développement des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels.

Les difficultés de recrutement, la fidélisation des salariés compétents, l'allongement des carrières, les mobilités professionnelles ou encore les situations de maintien dans l'emploi conduisent les employeurs à faire évoluer leurs pratiques managériales et leurs modes d'accompagnement.

Les obligations en matière de prévention des risques professionnels et psychosociaux, ainsi que le développement de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), s'inscrivent pleinement dans cette évolution.

L'enjeu n'est plus seulement de répondre aux difficultés lorsqu'elles apparaissent, mais de développer une véritable culture de prévention et d'accompagnement, capable de concilier performance, engagement et qualité de vie au travail.

Le point clé

Les transformations du monde du travail ne créent pas seulement de nouvelles contraintes. Elles invitent les administrations et les entreprises à repenser durablement la manière dont elles accompagnent leurs collaborateurs, leurs managers et leurs équipes.



02

Lorsque les équilibres se fragilisent

Des signaux souvent discrets

Les transformations du monde du travail n'entraînent pas immédiatement des difficultés visibles. Le plus souvent, les déséquilibres s'installent progressivement, au fil des semaines ou des mois, à mesure que les exigences professionnelles s'accumulent et que les temps de récupération deviennent insuffisants.

Selon l'OMS : La dépression et l'anxiété entraînent chaque année la perte de 12 milliards de journées de travail dans le monde.

Au départ, les changements peuvent sembler anodins : une fatigue qui persiste malgré le repos, des difficultés à se concentrer, des oublis inhabituels, une irritabilité plus marquée, des troubles du sommeil ou encore le sentiment de courir en permanence après le temps. Parce qu'ils apparaissent progressivement, ces signes sont souvent banalisés, aussi bien par les collaborateurs eux-mêmes que par leur entourage professionnel.

Les manifestations ne sont d'ailleurs pas uniquement comportementales. Elles peuvent également être physiques. Maux de tête récurrents, tensions musculaires, troubles digestifs, fatigue persistante ou douleurs inexpliquées sont parfois considérés comme de simples désagréments passagers, alors qu'ils peuvent traduire un déséquilibre plus global.

A savoir

Le stress chronique est reconnu comme un facteur favorisant :

→ les troubles musculo-squelettiques

→ les troubles cardiovasculaires

→ les troubles digestifs

→ les troubles du sommeil

Source : INRS

D'autres signes sont plus subtils encore. Certaines personnes perdent progressivement leur motivation, éprouvent des difficultés à retrouver du sens dans leur travail, reportent davantage certaines tâches ou doutent de leurs capacités. Ces manifestations peuvent notamment apparaître lors de périodes de changement, comme une réorganisation, une évolution des missions, une mobilité interne, un reclassement professionnel ou une prise de nouvelles fonctions. Le sentiment de ne pas être à la hauteur peut alors s'installer progressivement, sans être exprimé.

Bien souvent, les personnes concernées ne font pas elles-mêmes le lien entre ces manifestations et leur vécu professionnel. Elles s'adaptent, minimisent leurs difficultés ou pensent qu'il s'agit simplement d'une période plus intense. De leur côté, les managers, responsables de service ou professionnels des ressources humaines peuvent également éprouver des difficultés à repérer ces signaux précoces. Discrets, progressifs et propres à chaque individu, ils passent facilement inaperçus jusqu'à ce que les difficultés deviennent plus visibles.

C'est cette diversité des manifestations qui rend leur identification parfois complexe. Avant que les difficultés ne s'installent durablement, plusieurs dimensions peuvent déjà être concernées.

COGNITIVE

Le mental montre des signes de surcharge

- Difficultés de concentration
- Oublis, pertes d'informations
- Baisse de vigilance
- Difficultés à prioriser
- Hésitations inhabituelles, indécision



ÉMOTIONNELLE

Les émotions deviennent plus difficiles à gérer

- Irritabilité, agacement fréquent
- Anxiété, inquiétudes
- Perte de motivation, démobilisation
- Perte de confiance en soi
- Sentiment de ne pas être à la hauteur
- Difficulté à retrouver du sens dans son travail



RELATIONNELLE

Les relations et les interactions évoluent

- Repli sur soi, isolement progressif
- Communication plus difficile
- Tensions avec les collègues
- Moins d'écoute, plus d'impatience
- Difficulté à demander de l'aide



DES ÉQUILIBRES QUI SE FRAGILISENT

Ces signes peuvent apparaître seuls ou s'associer dans la durée

PHYSIQUE

Le corps exprime la fatigue et la tension

- Fatigue persistante, épuisement
- Troubles du sommeil
- Maux de tête, migraines
- Tensions musculaires, douleurs
- Troubles digestifs ou autres manifestations somatiques



PROFESSIONNELLE

L'activité et l'engagement se modifient



- Procrastination, report de tâches
- Baisse de qualité, erreurs plus fréquentes
- Retards, accumulation de dossiers
- Difficulté à prendre des décisions
- Difficulté à s'approprier une nouvelle mission ou à s'adapter à un changement

Ces manifestations, prises isolément, ne sont pas nécessairement préoccupantes. En revanche, lorsqu'elles s'installent dans la durée, se répètent ou s'accumulent, elles constituent des signaux qui méritent une attention particulière.

Situations pouvant fragiliser les équilibres

- une réorganisation ou une transformation des services ;
- une évolution des missions ou une prise de nouvelles responsabilité ;
- une mobilité interne ou un reclassement professionnel ;
- un retour après un arrêt de travail ;
- une accumulation durable de contraintes professionnelles et personnelles ;
- une perte de repères liée à des changements organisationnels.

Chaque personne réagit différemment à ces situations. L'objectif n'est pas de considérer que ces événements conduisent systématiquement à une difficulté, mais de rester attentif aux changements qui s'installent progressivement.

Dans votre quotidien

À la suite d'une réorganisation, un salarié est affecté à de nouvelles missions. Soucieux de bien faire, il accepte cette évolution sans exprimer ses difficultés. Au fil des semaines, il hésite davantage avant de prendre des décisions, reporte certaines tâches qu'il réalisait auparavant avec aisance et commence à douter de ses compétences. Parallèlement, il dort moins bien, souffre de maux de tête récurrents et se sent constamment fatigué.

Son responsable remarque une baisse d'efficacité mais l'attribue à la période de transition. L'agent, quant à lui, pense simplement qu'il lui faut davantage de temps pour s'adapter. Aucun des deux ne fait immédiatement le lien entre ces manifestations et le déséquilibre qui est en train de s'installer.

Le point clé

Les déséquilibres ne s'installent généralement pas de façon brutale. Ils se manifestent progressivement à travers des signes cognitifs, émotionnels, relationnels, physiques ou professionnels. Souvent banalisés ou mal interprétés, ces signaux peuvent passer inaperçus, tant pour les collaborateurs que pour leur encadrement. Les repérer précocement constitue pourtant un premier levier essentiel de prévention.

Quand les fragilités deviennent collectives

Les premiers signes de fragilisation peuvent sembler ne concerner qu'un seul salarié. Pourtant, dans une organisation, une difficulté individuelle reste rarement sans conséquence pour le collectif.

Lorsqu'un salarié est absent, traverse une période de doute ou rencontre des difficultés dans l'exercice de ses missions, l'équipe s'adapte naturellement. Les dossiers sont repris par les collègues, les priorités sont réorganisées, chacun fait un effort supplémentaire pour assurer la continuité de l'activité.

Cette solidarité est indispensable. Elle permet souvent de faire face aux imprévus sans désorganiser immédiatement le service.
Cependant, lorsque ces situations se prolongent ou se multiplient, un équilibre plus fragile peut progressivement s'installer.

Le report de charge de travail ne résulte d'ailleurs pas toujours d'une décision volontaire. Il est souvent implicite. Parce qu'ils sont reconnus pour leur sérieux, leur sens des responsabilités ou leur capacité d'adaptation, certains salariés deviennent naturellement les personnes vers lesquelles on se tourne lorsque la charge de travail augmente. On leur fait confiance, ils acceptent de rendre service et repoussent parfois leurs propres limites sans même s'en rendre compte.

À l'inverse, d'autres salariés peuvent progressivement perdre le sens de leur travail, éprouver des difficultés à se mobiliser, procrastiner davantage ou ne plus retrouver l'élan qui les animait auparavant.
Il n'existe donc pas un profil type de salarié en difficulté.

Les fragilités peuvent concerner aussi bien des personnes très investies, qui ont tendance à porter beaucoup sur leurs épaules, que des salariés qui peinent progressivement à retrouver leur place ou leur motivation. Les manifestations sont différentes, mais les conséquences peuvent être tout aussi importantes.

Lorsqu'elles ne sont pas identifiées suffisamment tôt, ces situations finissent par avoir des répercussions sur l'ensemble de l'organisation : augmentation de la charge de travail pour les collègues, désorganisation, tensions, absentéisme, baisse de la qualité du travail, difficultés à accompagner les changements ou encore perte d'engagement des équipes.

Ce qui semblait au départ relever d'une situation individuelle devient alors progressivement un enjeu collectif.

Le point clé

Les difficultés d'un salarié ne restent jamais totalement isolées. Elles influencent progressivement les équilibres de l'équipe et, à terme, le fonctionnement de l'organisation tout entière.

Agir avant que l'équilibre ne se rompe

Les difficultés d'un salarié ne restent jamais totalement isolées. Elles influencent progressivement les équilibres de l'équipe et, à terme, le fonctionnement de l'organisation tout entière.

Les situations de mal-être ou d'épuisement apparaissent rarement du jour au lendemain. Elles sont généralement précédées de nombreux signaux qui, lorsqu'ils ne sont pas repérés, peuvent progressivement fragiliser le salarié, puis l'équipe dans son ensemble.

L'enjeu pour les organisations n'est donc pas seulement d'intervenir lorsque les difficultés deviennent visibles. Il consiste avant tout à apprendre à repérer ces premiers signaux afin d'accompagner les salariés avant qu'un effet domino ne s'installe.

Cette démarche repose également sur la qualité de la communication interpersonnelle. Des échanges réguliers, une écoute attentive et un climat de confiance permettent souvent de détecter plus rapidement les changements de comportement et de mieux comprendre les difficultés rencontrées. À l'inverse, lorsque les difficultés restent inexprimées, les incompréhensions s'installent, les tensions apparaissent et la dynamique collective peut progressivement se dégrader.

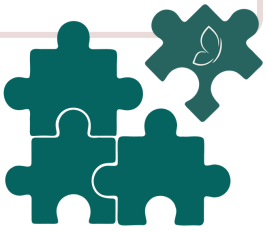
Les administrations et entreprises disposent aujourd'hui de nombreux leviers pour améliorer les conditions de travail : outils de gestion du temps, méthodes d'organisation, répartition des missions, optimisation des processus ou encore accompagnement managérial. Ces démarches sont essentielles et contribuent à améliorer le quotidien des équipes.

Pour autant, elles ne suffisent pas toujours.
Pourquoi ? Parce que deux salariés confrontés à une situation identique ne réagiront pas nécessairement de la même manière. Là où l'un parviendra à s'adapter, un autre pourra se surinvestir, perdre confiance, procrastiner ou se démobiliser progressivement.

Cela signifie que les difficultés ne trouvent pas uniquement leur origine dans l'organisation du travail. D'autres mécanismes, plus personnels et souvent inconscients, influencent la manière dont chacun perçoit une situation, gère ses émotions ou réagit face aux changements.
Les comprendre est une étape essentielle pour mettre en place une prévention réellement durable.

Le point clé

Prévenir ne consiste pas uniquement à améliorer l'organisation du travail. C'est aussi comprendre que chaque salarié réagit différemment aux situations qu'il traverse. Agir durablement suppose donc de prendre en compte à la fois l'environnement professionnel et le fonctionnement propre à chacun.



03

Et si ces difficultés avaient des causes plus profondes ?

Une même situation, des réactions différentes

Le point scientifique

Selon l'INRS, les risques psychosociaux résultent de l'interaction entre :
→ l'organisation du travail
→ les relations de travail
→ les caractéristiques individuelles.

Source : INRS

Dans une organisation, il est fréquent que plusieurs salariés soient confrontés à une même situation : une réorganisation, une augmentation de la charge de travail, une évolution des missions, un changement de manager ou encore une période de forte activité.

Pourtant, ces situations ne produisent pas les mêmes effets chez chacun.

Là où certains s'adaptent rapidement, d'autres peuvent ressentir davantage de fatigue, perdre confiance, se surinvestir, procrastiner ou éprouver des difficultés à retrouver du sens dans leur travail.

Ces différences ne traduisent ni un manque de motivation, ni un manque de compétences. Elles rappellent simplement que chaque individu possède son propre fonctionnement, construit au fil de son parcours, de ses expériences et des ressources qu'il a développées au cours de sa vie.

Face à une même situation, nous ne percevons pas tous les mêmes enjeux. Certains y verront un défi stimulant, d'autres une source d'incertitude ou une remise en question. Une remarque formulée avec la même intention pourra être vécue comme un encouragement par une personne et comme une critique par une autre.

Comprendre cette diversité est essentiel, non seulement pour mieux accompagner les salariés, mais aussi pour renforcer le collectif. Une équipe est composée de personnalités, de parcours et de sensibilités différentes. Cette diversité constitue une véritable richesse dès lors qu'elle est reconnue et prise en compte.

Lorsqu'un climat de confiance s'installe, chacun peut s'appuyer sur les forces de l'autre, exprimer plus facilement ses difficultés et bénéficier d'un soutien adapté. La communication devient alors un véritable levier de coopération, de prévention et de performance collective. Ouvrir le dialogue avec bienveillance, sans jugement et dans une logique d'écoute réciproque, permet souvent d'agir avant que les difficultés ne s'installent durablement.

Comprendre cette diversité de réactions constitue ainsi une première étape essentielle. Elle invite à porter un regard différent sur les comportements observés et à ne pas réduire les difficultés rencontrées à un simple manque d'organisation, de volonté ou d'engagement.

Notre histoire façonne notre manière de réagir

Aucun salarié n'arrive dans une organisation avec une page blanche.

Au fil de notre vie, nous construisons notre manière de penser, de ressentir et d'interagir avec les autres. Notre éducation, nos expériences personnelles et professionnelles, les événements marquants que nous avons traversés, mais aussi les messages que nous avons reçus façonnent progressivement notre façon de réagir.

Sans même en avoir conscience, notre cerveau apprend à reconnaître ce qui lui paraît rassurant… mais aussi ce qu'il perçoit comme une menace. Ces réactions ne sont pas le fruit du hasard. Elles se sont construites au fil du temps pour nous permettre de nous adapter et de nous protéger. Ces mécanismes de protection nous ont souvent été utiles à un moment de notre vie. Cependant, dans un contexte professionnel différent, ils peuvent parfois devenir des freins à notre épanouissement, à nos relations ou à notre capacité d'adaptation.

Ainsi, face à une remarque, un changement, un conflit ou une situation d'incertitude, deux personnes peuvent mobiliser des réactions très différentes. L'une gardera facilement du recul tandis que l'autre ressentira une forte charge émotionnelle. Ce n'est pas parce qu'elle est moins compétente ou moins investie, mais parce que son cerveau interprète la situation différemment.

Même lorsque nous dépassons certaines expériences, elles continuent de faire partie de notre histoire. Même lorsqu'elles sont dépassées, ces expériences continuent d'influencer, parfois inconsciemment, notre manière de percevoir certaines situations. C'est pourquoi apprendre à reconnaître ses émotions, comprendre ce qui les déclenche et développer de nouvelles ressources permet progressivement de retrouver davantage de sérénité et de liberté dans ses réactions.

Mieux comprendre ces mécanismes constitue une première étape vers un fonctionnement plus apaisé.

Cette connaissance de soi ne bénéficie pas uniquement à l'individu. Elle favorise également des relations professionnelles plus apaisées, où chacun peut mieux comprendre ses propres réactions et celles des autres.



Dans votre quotidien

Depuis plusieurs mois, une DRH est régulièrement sollicitée pour intervenir dans un service où les tensions se multiplient. Les échanges deviennent plus difficiles, des incompréhensions s'installent et plusieurs salariés expriment un profond mal-être. L'un d'eux finit par demander sa mutation, tandis qu'un autre est placé en arrêt de travail.

Pourtant, aucun événement majeur ne semble expliquer cette dégradation du climat de travail.

Au fil des entretiens, la DRH constate que chacun perçoit une même situation à travers son propre vécu. Les mêmes situations sont perçues et interprétées de manière opposée. Une remarque formulée avec l'intention de faire avancer un dossier a été vécue comme une remise en question personnelle. Un silence a été interprété comme un manque de considération. Une décision a été ressentie comme une injustice.

Peu à peu, les non-dits, les interprétations et les émotions accumulées ont fragilisé la relation jusqu'à faire émerger un conflit devenu visible.
Cette situation rappelle que les difficultés relationnelles ne naissent généralement pas d'un événement isolé. Elles se construisent progressivement, au fil des interactions et de la manière dont chacun les perçoit.

Comprendre cette réalité permet de dépasser la recherche d'un responsable pour ouvrir un dialogue plus constructif et restaurer une dynamique collective.

Le point clé

Nos réactions ne sont pas uniquement liées aux événements que nous vivons aujourd'hui. Elles sont également influencées par notre histoire, nos expériences et les mécanismes de protection que notre cerveau a progressivement construits. Comprendre cela permet de porter un regard plus juste sur soi-même, sur les autres et sur les situations professionnelles que nous rencontrons au quotidien.

Quand nos stratégies de protection deviennent nos limites

Tout au long de notre vie, nous développons des stratégies pour nous adapter à notre environnement. Ces comportements ne sont ni des défauts ni des faiblesses. Ils répondent à un besoin fondamental : nous protéger.

Chercher à tout maîtriser, vouloir bien faire, éviter les conflits, accepter systématiquement de nouvelles sollicitations ou encore avoir besoin d'être reconnu sont autant de comportements qui ont souvent une fonction positive. À un moment de notre parcours, ils nous ont permis de nous adapter à une situation, de préserver une relation ou de faire face à une difficulté.

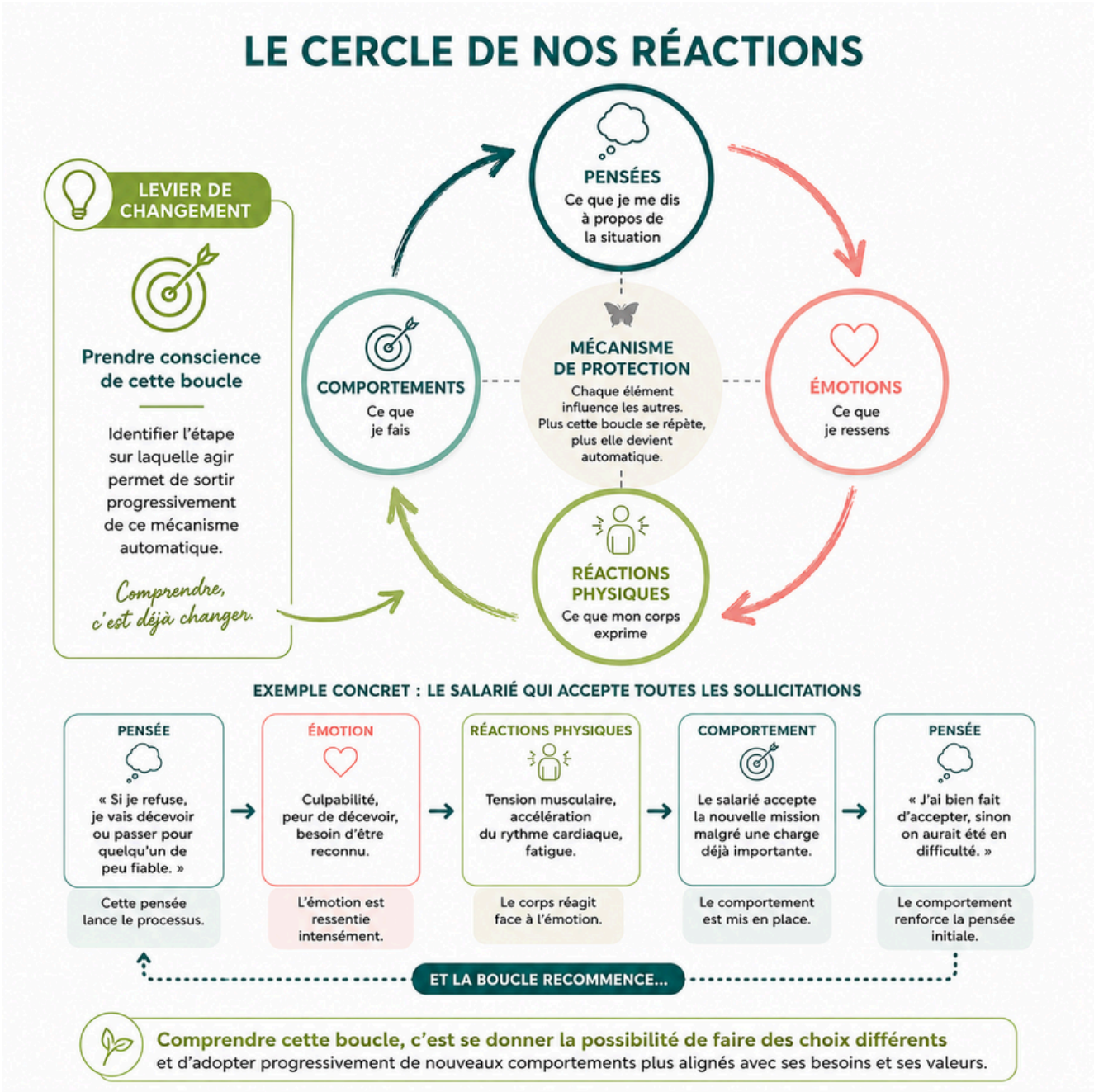
Cependant, lorsque ces stratégies deviennent automatiques, elles peuvent progressivement perdre leur fonction protectrice et devenir source de déséquilibre.

Une boucle qui entretient nos réactions

Ces mécanismes de protection ne fonctionnent pas de manière isolée. Ils s'inscrivent dans une boucle au sein de laquelle nos pensées, nos émotions, nos réactions physiques et nos comportements s'influencent mutuellement.

Une pensée peut faire naître une émotion. Cette émotion peut provoquer des réactions physiques, qui influencent ensuite notre manière d'agir. Le comportement adopté vient à son tour renforcer ou confirmer la pensée initiale. Lorsque cette boucle se répète, elle peut progressivement devenir automatique et nous conduire à reproduire les mêmes réactions face à des situations similaires.
Prendre conscience de ce mécanisme permet de mieux comprendre ce qui se joue et d'identifier l'étape sur laquelle il devient possible d'agir.





Un salarié animé par un fort sens des responsabilités pourra avoir des difficultés à déléguer ou à dire non. Il continuera à accepter de nouvelles sollicitations, alors même qu'il sait ne plus disposer du temps nécessaire pour les traiter correctement. Plutôt que d'alerter sur sa charge de travail ou de demander de l'aide pour redéfinir les priorités, il cherchera à tout assumer seul. Progressivement, cette stratégie de protection le conduira à se mettre lui-même en difficulté : surcharge de travail, sentiment d'être débordé, perte d'efficacité, voire épuisement.

Le comportement qui lui permettait jusque-là d'être reconnu pour son engagement finit par produire l'effet inverse. Ce qui constituait autrefois une ressource devient progressivement un frein, aussi bien pour la personne que pour le collectif.

Ce mécanisme peut prendre des formes très différentes selon les individus. Là où certains chercheront à tout contrôler, d'autres éviteront les conflits, auront des difficultés à demander de l'aide, remettront certaines tâches à plus tard par peur de l'échec ou auront constamment besoin d'être rassurés. Derrière ces comportements se cache souvent une même logique : répondre à un besoin de sécurité ou éviter de revivre une situation inconfortable.

Comprendre ce qui se cache derrière ces réactions ne signifie pas les justifier. Cela permet d'en identifier les causes profondes afin d'accompagner les personnes avec davantage de justesse et de favoriser des changements durables.

Dans votre quotidien

Un responsable de service s'interrompt systématiquement dès qu'une notification de courriel apparaît sur son écran. Il consulte immédiatement sa messagerie, de peur de passer à côté d'une information importante ou de ne pas répondre à une urgence. Cette habitude perturbe son organisation et l'empêche de consacrer du temps à ses dossiers de fond. Il se sent progressivement dépassé par sa charge de travail.

Au cours d'un échange, il explique qu'il y a quelques années, il était passé à côté d'un courriel important qui avait eu des conséquences sur un dossier. Depuis cet événement, il ne peut s'empêcher de vérifier sa messagerie en permanence. Lorsqu'il ne le fait pas, il ressent un sentiment d'inconfort, comme s'il prenait un risque.

Sans en avoir conscience, il a développé un comportement d'hypervigilance. Ce mécanisme de protection s'est progressivement installé pour éviter qu'une situation similaire ne se reproduise. Aujourd'hui, ce qui constituait une stratégie destinée à le rassurer est devenu un frein à son efficacité, à son organisation et à son équilibre professionnel.

Le point clé

Derrière un comportement se cache souvent une stratégie de protection. Comprendre sa fonction permet de dépasser le symptôme pour agir sur sa cause et accompagner des changements plus durables.



Comprendre pour mieux accompagner

Les comportements observés dans les organisations ne sont donc pas toujours le reflet d'un manque de motivation, d'implication ou de compétences. Ils sont souvent l'expression de mécanismes que chacun a développés au fil de son histoire pour s'adapter à son environnement.

C'est pourquoi il est parfois difficile d'obtenir des changements durables en agissant uniquement sur les conséquences visibles. Mieux gérer son temps, apprendre à dire non, améliorer sa communication ou réorganiser son travail sont des leviers précieux. Mais lorsque les mécanismes qui entretiennent ces comportements ne sont pas identifiés, les difficultés ont souvent tendance à réapparaître sous une autre forme.

Accompagner durablement un salarié ne consiste donc pas uniquement à lui transmettre des outils. C'est aussi lui permettre de mieux comprendre son propre fonctionnement, de prendre conscience de ses mécanismes de protection et de développer de nouvelles ressources, plus adaptées à son environnement professionnel d'aujourd'hui.

Cette réflexion dépasse d'ailleurs le seul accompagnement individuel. Elle invite également les organisations à porter un regard différent sur les situations qu'elles rencontrent. Derrière une difficulté relationnelle, une perte d'engagement, une surcharge chronique ou un conflit se cache souvent une réalité plus complexe qu'il n'y paraît.

C'est en tenant compte à la fois de l'organisation du travail, des relations humaines et du fonctionnement de chaque individu qu'il devient possible de construire des solutions réellement durables.



04

Pourquoi une approche globale change la donne

Pourquoi une approche globale change la donne

Au sein des administrations et entreprises, les formations aux outils d'organisation, à la gestion du temps ou à la priorisation constituent des leviers précieux. Elles permettent aux salariés d'acquérir des méthodes concrètes pour mieux organiser leur activité, gérer une ressource aussi précieuse que le temps et atteindre leurs objectifs avec davantage de sérénité.

Ces apprentissages sont indispensables. Ils apportent des repères, des méthodes et des bonnes pratiques qui facilitent le travail au quotidien.

Pourtant, l'acquisition de nouveaux outils ne suffit pas toujours à modifier durablement les habitudes.

Il arrive qu'un salarié connaisse parfaitement les principes de gestion du temps, mais continue à accepter toutes les sollicitations. Qu'un manager maîtrise les techniques de délégation, sans parvenir à faire confiance à son équipe. Ou qu'une personne reporte systématiquement certaines tâches malgré une bonne connaissance des méthodes d'organisation.

Dans ces situations, la difficulté ne réside pas dans le manque de compétences, mais dans les mécanismes qui influencent encore les comportements.

C'est ici qu'une approche globale prend tout son sens.

Elle consiste à ne pas considérer les difficultés uniquement sous l'angle des méthodes de travail, mais à prendre également en compte le fonctionnement de la personne, ses habitudes, ses mécanismes de protection, ainsi que son environnement professionnel. L'objectif n'est pas d'opposer ces différentes dimensions, mais de les articuler afin de proposer un accompagnement adapté à la réalité de chacun.

En associant des outils concrets à une meilleure compréhension des comportements, il devient plus facile de lever les freins qui empêchent parfois leur mise en œuvre. Les nouvelles pratiques ne sont alors plus uniquement comprises sur le plan intellectuel ; elles peuvent progressivement être intégrées dans le quotidien et devenir de véritables habitudes de travail.

L'approche globale ne cherche donc pas à remplacer les formations ou les outils existants. Elle leur donne davantage de portée en permettant aux salariés de se les approprier pleinement et durablement.

Plus largement, elle favorise une prise de conscience des fonctionnements qui peuvent limiter l'action. Comprendre ce qui influence nos réactions ouvre la possibilité de faire des choix plus adaptés, de développer de nouvelles habitudes et d'accompagner le changement de manière plus sereine et plus durable.

Le point clé

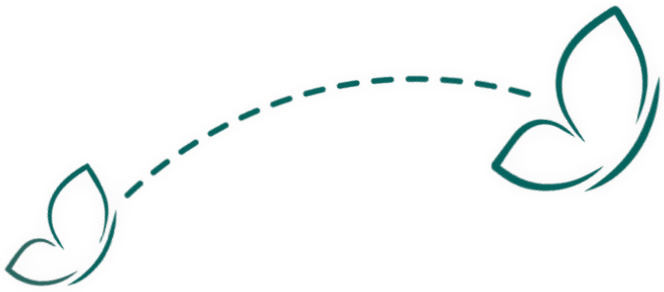
Les outils permettent d'acquérir de nouvelles compétences. L'approche globale favorise leur appropriation en tenant compte à la fois de l'organisation du travail, du fonctionnement humain et des réalités du terrain. C'est cette complémentarité qui permet de construire des changements durables.

L’approche ACSVIE Coaching

L'approche développée par ACSVIE Coaching repose sur une conviction simple : un changement durable ne peut s'appuyer uniquement sur l'acquisition de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes. Il nécessite également de comprendre les mécanismes qui influencent les comportements, afin de favoriser une appropriation durable des pratiques proposées.

C'est pourquoi ACSVIE Coaching propose une approche globale, capable de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque organisation et de chaque collaborateur. Selon les enjeux rencontrés, l'accompagnement peut mobiliser différentes approches complémentaires : le coaching psycho-émotionnel, la sophrologie, la morphopsychologie ou encore des formations centrées sur l'organisation, la gestion du temps et des priorités.

Ces accompagnements peuvent être proposés de manière indépendante lorsqu'ils répondent à un besoin précis, ou être associés au sein d'un parcours plus global lorsque la situation le nécessite. Cette souplesse permet d'apporter une réponse personnalisée, en tenant compte à la fois des enjeux de l'organisation, des besoins des équipes et du fonctionnement de chaque personne.



05

Comment cette approche se concrétise-t-elle ?

Comment cette approche se concrétise-t-elle ?

Une approche n'a de valeur que si elle peut se traduire en actions concrètes.

Chaque administration ou entreprise est confrontée à des réalités qui lui sont propres. Les enjeux diffèrent selon sa taille, son secteur d'activité, son organisation interne, les métiers exercés ou encore les évolutions qu'elle traverse. Dans ce contexte, il n'existe pas de solution universelle. Une même problématique peut nécessiter des réponses différentes selon les équipes concernées, les objectifs recherchés et le niveau d'accompagnement attendu.

C'est pourquoi ACSVIE Coaching privilégie une approche personnalisée.

Après une phase d'échange permettant de comprendre votre contexte, d'identifier vos besoins et de définir les objectifs poursuivis, les modalités d'accompagnement sont construites en fonction de vos priorités. Elles peuvent prendre différentes formes – ateliers participatifs, formations, accompagnements individuels, sophrologie ou encore morphopsychologie – et être mobilisées de manière indépendante ou combinées au sein d'un dispositif plus global.

L'objectif est de proposer des solutions concrètes, adaptées à votre administration ou entreprise ainsi qu'à vos collaborateurs, afin de favoriser des changements durables, au bénéfice des personnes comme de la structure.

Développer les compétences et prévenir durablement les difficultés

Prévenir les difficultés, c'est avant tout donner aux collaborateurs les moyens de mieux comprendre leur fonctionnement et d'agir plus efficacement face aux situations qu'ils rencontrent au quotidien.

Les formations et ateliers proposés par ACSVIE Coaching ont pour objectif de développer des compétences directement mobilisables dans l'environnement professionnel. Ils associent des apports théoriques, des échanges d'expériences et des outils concrets afin que chaque participant puisse repartir avec des solutions applicables dans son quotidien.

Les thématiques sont définies en fonction des besoins de l'administration ou de l'entreprise et peuvent notamment porter sur :

- La gestion des émotions ;
- La gestion du stress ;
- La prévention de la surcharge mentale ;
- L'organisation et la gestion des priorités ;
- La communication interpersonnelle ;
- L'accompagnement du changement ;
- La prévention des risques psychosociaux.

En complément de ces interventions, des ateliers de sophrologie peuvent être proposés. La sophrologie est une technique psycho-corporelle qui vise à harmoniser le corps et l'esprit grâce à des exercices de respiration, de relaxation dynamique, de visualisation positive et d'activation des ressources personnelles.

Cette approche permet aux collaborateurs de mieux réguler leur stress, de favoriser une récupération physique et mentale de qualité, d'améliorer leur sommeil lorsque celui-ci est perturbé par une surcharge mentale ou des préoccupations professionnelles persistantes, mais également de développer leur confiance en eux, leur capacité de concentration et leur aptitude à mobiliser leurs ressources face aux situations du quotidien.

En contribuant à renforcer l'équilibre émotionnel et les capacités d'adaptation des collaborateurs, la sophrologie s'inscrit pleinement dans une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

La spécificité de l'approche ACSVIE Coaching

Les actions de prévention prennent tout leur sens lorsqu'elles permettent aux collaborateurs de devenir acteurs de leur propre équilibre. L'objectif n'est pas seulement de transmettre des connaissances, mais de leur donner des outils concrets, facilement réutilisables et adaptés à leur réalité professionnelle, afin qu'ils puissent prévenir durablement les situations de tension, développer leur autonomie et renforcer leurs ressources au quotidien.

Enrichir les accompagnements de demain

Les besoins des administrations et des entreprises évoluent en permanence. Les transformations des organisations, les nouvelles attentes des collaborateurs et les enjeux liés à la qualité de vie au travail conduisent à faire évoluer les modalités d'accompagnement.

Dans cette dynamique, ACSVIE Coaching poursuit le développement de nouvelles solutions destinées à compléter les accompagnements déjà proposés. L'objectif reste inchangé : apporter des réponses toujours plus adaptées aux besoins des structures et de leurs collaborateurs.

La morphopsychologie : un outil d'aide à la décision

Actuellement en cours de développement au sein d'ACSVIE Coaching, la morphopsychologie viendra enrichir certaines situations d'accompagnement en apportant un regard complémentaire sur les aptitudes naturelles, les ressources et les modes de fonctionnement d'une personne.

Elle pourra notamment être mobilisée :

- En appui des démarches de recrutement, afin d'apporter un éclairage complémentaire aux entretiens et aux méthodes d'évaluation habituellement utilisées ;
- Dans le cadre d'une mobilité interne ou d'une évolution professionnelle ;
- Lors d'un reclassement, afin d'aider à identifier des fonctions davantage en adéquation avec les aptitudes naturelles de la personne.

Son objectif n'est pas de remplacer les outils existants, mais de contribuer à une prise de décision plus éclairée en offrant une lecture complémentaire du potentiel humain.

L'Atelier Equi'Pro : prolonger les accompagnements

Également en cours de développement, l'Atelier Equi'Pro a pour vocation de proposer un accompagnement accessible en autonomie, venant compléter les interventions réalisées au sein des administrations et des entreprises.
Cette plateforme réunira progressivement des ressources pédagogiques, des outils pratiques, des exercices et des contenus thématiques permettant aux collaborateurs de poursuivre leur réflexion, d'entretenir les acquis des formations et de continuer à développer leurs compétences à leur rythme.

Elle pourra ainsi constituer un prolongement des accompagnements déjà mis en œuvre et contribuer à inscrire les changements dans la durée.

La spécificité de l'approche ACSVIE Coaching
L'approche développée par ACSVIE Coaching ne repose pas sur une solution unique. Elle s'appuie sur la mobilisation des outils les plus adaptés aux besoins identifiés, tout en poursuivant une démarche d'innovation afin de proposer des accompagnements toujours plus complets, complémentaires et durables.

Vous souhaitez être informé(e) sur les accompagnements, formations et outils développés par Acsvie Coaching ?

PRENDRE CONTACT

Conclusion

Les défis auxquels sont confrontées les administrations et les entreprises ne se résument pas à des questions d'organisation, de procédures ou d'outils.

Derrière chaque difficulté se trouvent des femmes et des hommes qui s'adaptent, s'investissent, doutent parfois, traversent des périodes de changement ou font face à une charge mentale devenue difficile à réguler.

Prévenir les fragilités, accompagner les transitions professionnelles et développer les compétences humaines ne constitue pas seulement une réponse à des obligations réglementaires ou organisationnelles. C'est un investissement durable au service des collaborateurs, de la qualité de vie au travail et de la performance collective.

Parce qu'une organisation durable se construit avant tout avec des collaborateurs qui trouvent leur place, comprennent leur fonctionnement et disposent des ressources nécessaires pour faire face aux évolutions de leur environnement professionnel.

Et si nous échangions sur vos enjeux ?

Chaque organisation possède son histoire, sa culture, ses contraintes et ses défis.
Il n'existe donc pas de solution universelle.

Avant de proposer un atelier, une formation ou un accompagnement, je prends toujours le temps de comprendre votre contexte, vos attentes et les enjeux propres à votre structure.

Cet échange permet d'identifier les besoins réels de vos équipes et d'envisager les solutions les plus adaptées à votre organisation.

Vous souhaitez échanger sur une problématique rencontrée par vos équipes ou réfléchir à une démarche de prévention adaptée à votre administration ou entreprise ?

Je vous propose un premier échange, sans engagement, afin de faire le point sur votre situation et vos attentes.

Coordonnées
07 66 59 16 86
contact@acsviecoaching.com
www.acsviecoaching.com
LinkedIn - Céline HAMON - Acsvie Coaching