



décembre 2013

# Des risques psycho-sociaux à la qualité de vie au travail

La place de la relaxation  
par les massages-bien-être  
dans l'entreprise

Du stress au travail, à la prévention des risques psychosociaux (RPS) puis à la qualité de vie au travail, la perspective d'un mieux-être, voire du bien-être dans le champ professionnel est de plus en plus repérée et questionnée.

Que l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et l'égalité professionnelle aient fait l'objet d'un accord interprofessionnel en juin 2013 ne veut pas dire que son application réelle dans les entreprises soit pour demain.

Cependant cet accord interprofessionnel permet que la sécurité et le bien-être des salariés puissent être au cœur des futures négociations entre partenaires sociaux et entreprises. Placer l'homme au centre des préoccupations permet désormais d'organiser le débat et les négociations en termes économiques bien sûr, mais aussi physiologiques, psychologiques, comportementaux, écologiques. Quel effet a le travail sur l'homme ? Cette question change radicalement la perspective. C'est une façon d'humaniser la relation entre l'homme et son travail. D'être parti sur la question du stress au travail ce fut une première étape.

La seconde a été la prise en compte des risques psychosociaux. La troisième étape que souligne l'accord de juin 2013, c'est la qualité de vie au travail.

Que la qualité de vie au travail soit une composante de l'efficacité donc de la performance de l'entreprise est aujourd'hui au centre des débats, des jurisprudences et des lois. Il faut dire que le coût du mal-être en France devient exorbitant : 13500 euros par salarié et par an soit 250 milliards d'euros pour le seul secteur privé !

Source : Mozart consulting—Apicil

13500 euros par salarié et par an soit 250 milliards d'euros (absentéisme, accident du travail, maladie professionnelle) voilà ce que coûte le mal-être en situation professionnelle !

Enquête menée conjointement par le cabinet conseil Mozart Consulting et Apicil

Dans les entreprises, c'est le branle-bas de combat ! Interroger des réorganisations, des modifications de structures, des stratégies de redéploiement et de développement également sous l'angle de la qualité de vie des salariés c'est un nouveau paradigme qu'elles doivent prendre en compte ne serait-ce que pour éviter des démêlés judiciaires. Aujourd'hui la jurisprudence oblige les entreprises à tenir compte des risques psychosociaux et de la qualité de vie des salariés avant de mener des restructurations ou des réaménagements. En matière de santé au travail les entreprises ont une obligation de résultat. Les sujets de violences, internes comme externes, le harcèlement moral, mais aussi l'absence de reconnaissance, la non prise en compte des valeurs et des attentes des salariés, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce sont des thèmes identifiés et faisant partie des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail.

## LES MASSAGES-BIEN-ÊTRE POUR UNE PLUS GRANDE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le corps fait l'objet de maltraitance dans le monde de l'entreprise. Il est chahuté par les urgences perpétuelles. Hérésie collective qui s'empare des organisations face à la concurrence, la compétitivité et une demande de productivité sans cesse plus élevée. Cette multiplicité des agressions occasionne souvent de l'épuisement, porté quelques fois à l'extrême.

La relaxation (étymologiquement vient de relaxare ce qui veut dire libérer) est une des clefs pour favoriser une plus grande qualité de vie au travail.

Elle se pose comme l'antidote au stress et aux tensions diverses. La relaxation par les massages-bien-être agit directement sur la respiration, la détente musculaire et le relâchement des tensions psychologiques. Puis progressivement la relaxation amène un lâcher prise, renforce la connaissance du corps et de ses réactions, améliore l'équilibre émotionnel, régule le sommeil, le fonctionnement des organes internes et la circulation sanguine.

Les bienfaits de la détente augmentent la qualité de présence à soi permettant ainsi d'agir plus efficacement sur les émotions. La relaxation corporelle, grâce à une meilleure connaissance de soi, agit sur la prise de recul, la capacité à relativiser, à communiquer plus sereinement. Elle a aussi comme effet une libération des pensées répétitives et obsessionnelles. Elle permet de prendre conscience de « ce qui freine, limite et obstrue une pensée créatrice et innovante ». Enfin, la relaxation corporelle au-delà d'une meilleure compréhension de soi, augmente la qualité des échanges relationnels.

Le 19 juin 2013 un accord national interprofessionnel a été signé afin d'améliorer la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle.



La démarche de prévention est aujourd'hui incontournable. C'est une directive européenne cadre de juin 1989 transposée dans le droit français par la loi du 31 décembre 1991 (code du travail, article L4121-2) qui pose l'exigence pour toute entreprise de développer des outils d'évaluation des risques psychosociaux (RPS), et de mettre en œuvre ce qui contribue à la qualité de vie au travail et avec obligation de résultat, rappelée par la jurisprudence de la Cour de Cassation et du Conseil d'État.

37% de salariés se disent stressés au travail.

Enquête Be best 2013  
Enquête du cabinet conseil  
Bebette & co

Il existe trois niveaux de prévention.

La prévention primaire qui consiste à bannir à la source tout risque majeur pour le salarié. La prévention secondaire qui exige la mise en place d'enquête, de diagnostic, d'instance d'observation, de suivi, de recours, de groupe d'expression, de règlement intérieur, de charte, etc.

Dans le cadre de cette prévention secondaire existent toutes les mesures de prévention individuelle par exemple l'accompagnement par le coaching, les entretiens, les médiations mais aussi ce qui est de l'ordre de la relaxation corporelle.

Et enfin, la prévention tertiaire qui, en repérant des cas

individuels en insécurité et en danger doit déclencher au plus tôt des moyens d'assistance comme des cellules d'écoute et d'aide.

Le stress, est tout autre qu'une maladie ; c'est aujourd'hui appréhendé comme un risque. Celui-ci souligne l'absence d'une qualité de vie au travail. Le stress est une réponse primaire à une agression perçue comme dangereuse au vu des ressources insuffisantes de la personne pour y faire face. Un des leviers et non des moindres, est de renforcer la capacité d'absorption, d'adaptation et de rebondissement de la personne. En travaillant la relaxation corporelle, les techniques respiratoires, les prises de conscience pour une meilleure connaissance de son corps, pour une perception plus aiguisée des signes avant-coureurs d'une déstabilisation, la prévention individuelle joue un rôle de premier plan.

La relaxation corporelle comme le massage-bien-être ou différentes formes de méditation, la relation d'accompagnement, par le coaching ou la gestion du stress par la sophrologie caycédienne sont des réponses efficaces. Le corps, par sa mémoire colossale, par sa capacité à traiter l'information, à la classer, à la gérer, poussé par un principe actif qu'est l'homéostasie, c'est-à-dire une recherche sans cesse de réponses nouvelles pour s'adapter, croître et d'élever, est un immense réservoir de potentialités.

L'approche psycho-corporelle ne se contente pas de faciliter la compréhension des choses de détendre et de relaxer. Elle est aussi un support pédagogique favorisant une connaissance de soi, de la psyché, de ses réactions émotionnelles, de ses comportements



et le développement de l'autonomie et d'une meilleure prise en charge personnelle. Progresser dans la perception de soi développe une plus grande sensibilité aux processus corporels et psychiques.

En pratiquant régulièrement ces approches psychocorporelles (terme générique rassemblant de nombreuses techniques dont certaines sont évoquées ci-dessus) une diminution des tensions du corps et de l'esprit dans des situations de stress apparaissent progressivement.

Les symptômes psychosomatiques et l'état d'épuisement diminuent. Citons aussi une perception nouvelle, plus fine, plus aiguisée, des signes avant-coureurs du stress. Le sentiment d'autonomie augmente grâce par exemple à la capacité d'influencer son propre état corporel. La conséquence pédagogique de l'accompagnement psycho-corporel est aussi de limiter de façon sensible le phénomène de répétitions, des engrenages infernaux que l'état de stress encourage ! Autre résultat majeur : L'augmentation de la capacité d'adaptation face aux événements extérieurs...et intérieurs. Cette plasticité crée la ressource d'un changement de perspective du mental, d'une prise de recul sur les événements. Et l'on assiste alors à une diminution nette de cortisol, principale hormone du stress. Rien de plus aisé ensuite à relativiser les choses. La relaxation, issue d'une pratique corporelle comme le massage-bien-être ou d'un accompagnement individuel favorisant un recul mesuré et pondéré sur les événements, crée les conditions d'un développement de la plasticité. Il est admis aujourd'hui qu'elle est à l'œuvre dans toutes les situations d'apprentissage, épaulée par la neurogénèse c'est-à-dire la création de nouveaux neurones. Cela a pour conséquence de renouveler certaines connexions neuronales, de les optimiser, de les fixer mais aussi d'éliminer certaines, celles qui n'ont plus leur utilité ou qui desservent la croissance et l'élévation naturelle du corps- psyché. En d'autres termes,



#### Déclaration de l'OMS

« L'état de stress survient quand il y a un déséquilibre entre la perception des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face »

## CONSÉQUENCES DU MAL-ÊTRE POUR LE SALARIÉ

### Manifestations comportementales

- Nervosité, irritabilité
- Motivation fragilisée
- Repli sur soi
- Comportements addictifs
- Capacités sociales et managériales remises en cause

### Manifestations organiques

- Troubles cardiaques
- Tension artérielle
- Troubles du sommeil
- Troubles digestifs
- Fatigue, angoisse, anxiété
- Déséquilibres hormonaux
- Carences immunitaires
- Tensions musculaires
- Douleurs psychogènes

## MAL - ÊTRE

### Contraintes pour l'entreprise

- Absentéisme et présentéisme grandissants
- Diminution de la productivité
- Augmentation des accidents de travail
- Perte de motivation des salariés
- Affaiblissement de l'image de l'entreprise

### Manifestations psychologiques

- Difficulté à prendre du recul, à relativiser
- Sens des priorités affaibli
- Sens des décisions diminué
- Concentration moins performante
- Difficulté à synthétiser, à apprécier le risque

si la plasticité - grandement favorisée par la relaxation - développe des connexions plus adaptées à la situation, elle pousse aussi celles qui sont devenues inadéquates à s'effacer et à s'exclure du champ opérationnel de la psyché. La restauration de la plasticité cérébrale passe entre autre par la relaxation, par une réduction de l'état de stress.

L'homme a besoin d'un corps détendu et d'un esprit pacifié pour œuvrer avec art et efficacité. Développer ses ressources, créer, innover mais aussi investir le lien social passent par un corps qui respire, par des émotions canalisées, par un mental agile et promoteur de nouvelles perspectives. Le bien-être des salariés est-il pour demain ? Si l'on en croit l'étude menée par Bebetter et Co Cabinet conseil spécialisé dans l'accompagnement à la performance économique et sociale, la qualité de vie au travail est encore, dans de nombreuses sociétés peu entendue. Le manque de reconnaissance, et de sens dans le travail, créent principalement le mal-être. La souffrance au travail implique une réponse à plusieurs tiroirs : le social, le juridique, le médical, la prise en compte des causes organisationnelles et managériales mais aussi la prévention individuelle.

95,5% des RH et managers questionnés par l'agence A conseil estiment que le bien-être, la qualité relationnelle et le plaisir d'être à son poste de travail influent très nettement la performance.

Un des défis majeurs des entreprises dans les années à venir sera de parvenir à concilier performance et qualité de vie des salariés. Faut-il que le travail rende malade ? N'est-il pas avant tout source d'accomplissement ? Au-delà du risque santé important qui fait planer un burn out de plus en plus agissant dans le monde des entreprises, il en va de l'équilibre même d'une société et de son « principal capital » : l'humain. La relaxation corporelle est un des leviers du bien-être sans oublier que celui-ci est un principe de vie actif tant au niveau du travail que dans un environnement social. Le bien-être fait parti du répertoire de l'être humain. Préservons-le...



**Roger DAULIN**  
Vice-président  
de la FFMBE

Pour une meilleure qualité de vie en entreprise des situations concrètes doivent être envisagées bien évidemment par l'entreprise mais aussi par l'individu lui-même.

## Historique de la prise en compte de la Qualité de Vie

C'est dans les années 1970 que des analyses de la Qualité de Vie (QV) émergent afin d'apprécier la dimension émotionnelle, les conditions physiques en lien avec le quotidien.

Dans cette perspective ont été approchés l'impact économique, psychologique et médical de la qualité de vie.

Cette prise en compte globale permettant de définir la Qualité de Vie est une véritable approche du bien-être. Elle ne se limite pas à la seule question de la santé.

La qualité de vie s'appuie sur un processus de recherche permanent d'équilibre entre le psychisme, le physiologique, le social, l'autonomie, la notion de sens de sa vie et le niveau matériel adéquat permettant un vécu harmonieux et empreint de justesse.

L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) propose de son côté une définition :

« La qualité de vie au travail, un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des entreprises »