

# La souffrance au travail

et le rôle des massages-bien-être



## **L**a souffrance au travail est un problème d'importance.

Nombreuses sont les organisations professionnelles qui génèrent et véhiculent violence et stress. Cela devient un sujet de préoccupations majeures pour tous. Cependant la souffrance au travail reflète des réalités et des causes différentes.

Les pathologies du stress sont multifactorielles. L'exigence excessive d'une organisation est souvent mise en avant pour expliquer la montée en puissance d'un stress. Or, ce qui est le plus stressant pour les salariés en question c'est de ne pas pouvoir bénéficier du niveau et de la qualité d'autonomie nécessaires pour faire face à la demande. De nombreuses enquêtes pointent du doigt l'absence d'espace d'expérimentation dans lequel le salarié pourrait, en fait, s'éprouver, prendre la mesure d'un possible, tester, chercher à se développer, à grandir, à enrichir son parcours.

Se manifester comme un humain au sein d'une organisation est le souhait de nombreux salariés. Or ils se sentent perçus comme un rouage anonyme le plus souvent, ne disposant que de peu d'espace d'expression. En somme leur souhait est d'être entendu et considéré...

Un élément important contribuant à la montée du stress :

la dégradation du soutien social. Ne pas bénéficier de l'attention, de l'écoute, de la compréhension de la hiérarchie et des collègues de travail est un agent aggravant. L'isolement au travail est une cause importante de division intérieure et d'endommagement psychique. Le manque de reconnaissance, de soutien, la diminution du lien relationnel amplifient de façon conséquente le mécanisme du stress.

Que se passe-t-il depuis quelques années ? Le monde du travail d'aujourd'hui est-il si différent de celui des décennies précédentes ? Oui répondent en chœur tous les professionnels de santé, les observateurs du monde économique, les ouvriers et les cadres !

« Depuis une quinzaine d'années, la mise en place de nouvelles technologies a abouti, dans tous les pays développés, à une intensification du travail. Et le management a été trop exclusivement tourné vers la performance. Il prend peu en compte son « empreinte humaine » comme son « empreinte écologique ». Il faut que cela évolue. » Jean-Pierre BRUN, Professeur titulaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à l'Université Laval (Québec)

*Source : Le Nouvel Observateur - Les débats de l'Obs - François ARMANET et Gilles ANQUETIL.*

Le paradoxe c'est que nous les « fabriquons » nous-mêmes les organisations. Elle ne viennent pas du néant. Les modes de fonctionnement sont générés par des hommes et des femmes, par l'ensemble des acteurs de notre société. Que se passe-t-il pour qu'une partie importante du monde dit « actif » se présente stressé, fragilisé, voire en difficulté au sein même des organisations profes-

sionnelles dont l'un des buts - ou principes - est de participer à l'épanouissement de chacun.

Le travail a toujours été un facteur d'intégration sociale... Qu'en est-il aujourd'hui ? « Evolutions » pour certains, « involutions » pour d'autres, les organisations de travail sont porteuses depuis quelques années de dynamiques qui bouleversent le rapport au travail. Auparavant le monde professionnel était dominé par le taylorisme. Production de masse, répétition des mouvements, constance de l'activité, la consommation de produits de base et d'équipement rendait prévisible les multiples circuits d'approvisionnement et les ventes. Les salariés, souvent exécutants certes, avaient toutefois le temps de trouver leurs marques, d'expérimenter leurs espaces d'expression même limités, et de se confronter à un cadre enfermant ou protecteur selon le vécu de chacun. Aujourd'hui, les données ont changé. Le monde occidental est dans une phase de rééquipement, de production sur mesure, de demandes voire d'exigences nouvelles. La concurrence est vive, exacerbée, quelquefois violente. Résultat ? Une adaptation permanente et rapide conditionne le monde du travail d'aujourd'hui. Le modèle de service prend le pas sur celui de la production. Le « toujours plus rapide » fait concurrence au « toujours plus innovant » et une lutte acharnée s'en suit. L'improvisation, la réactivité, quelquefois « la débrouille » deviennent les ressources exigées aujourd'hui. Et dans ce contexte les organisations ont du mal à suivre, à se modifier, à s'assouplir et elles ne protègent plus la ressource humaine. Bien au contraire, celle-ci est malmenée et exposée.

## **DE 28 % À 78 %, UNE AUGMENTATION DRAMATIQUE DU STRESS EN ENTREPRISE !**

**Une enquête européenne réalisée en 2000 mentionnant que 28 % des salariés européens déclaraient leur travail, source de stress. En 2006, une étude menée par le Journal du Management révèle une hausse inquiétante en six années : 78 % des salariés estimaient être sous pression !**

En fait, le salarié s'éloigne très vite - quelquefois trop vite - de sa formation initiale. Il est souvent confronté à l'exercice d'un métier nouveau auquel il est insuffisamment préparé. Il lui est demandé par ailleurs de modifier ses conditions, de revoir son référentiel « qualité » au profit de l'acte marchand. Un métier qui était basé sur la réalisation d'un « travail bien fait » repose maintenant sur des critères de plus en plus abstraits, spéculatifs, issus d'impératifs financiers. La logique de la mondialisation vient en rajouter comme si cela n'était pas déjà suffisant ! Les temps de préparation, d'information, d'anticipation sont mis à mal, voire disparaissent au profit de consignes ou directives surgissant d'un intranet surchauffé. Les conséquences des ordres/contre-ordres, des modifications, des réorientations,

des changements, des nouvelles cibles journalières font que chacun a l'impression de réaliser un travail qui n'a plus de sens. Ce qui se fait aujourd'hui, se défait demain !

Le phénomène des doubles contraintes en entreprise a, par exemple, un résultat désastreux sur la motivation des salariés. Le management comme les employés sont soumis à des séries de doubles contraintes, symptômes d'égarement voire de détresse intérieure. Par exemples : produire sans cesse une qualité supérieure, et ce avec moins de moyens, et plus rapidement ! Ou bien l'entreprise demande à chacun de prendre des initiatives, de développer l'autonomie et... se faire réprimander dès lors que la manière de répondre à une situation n'est pas conforme à celle imaginée par la hiérarchie. Ces doubles contraintes sont génératrices de stress, d'humiliations.

## **66 % des Français s'estiment de plus en plus stressés au travail.**

*Sondage TNS Sofres pour l'Apave*

Amputés de « sens », les salariés éprouvent de réelles difficultés à se retrouver dans ce qu'il font et ce qu'ils sont. Quelques uns ont même honte de leur travail mais la tyrannie du délai, du « contre la montre » est la plus forte. Ce qui est en jeu c'est la dignité. Chacun se débrouille avec l'approximatif et l'urgence.

Il en résulte un affaiblissement de l'identité qui engendre agressivité, dépression, voire les deux ! Chacun vit son histoire professionnelle comme il peut, souvent en silence, ne trouvant plus le temps, voire l'énergie pour en parler.

Stress, dépression et maladies physiques sont les trois premiers troubles observés en entreprise selon l'étude menée par Comundi-Stimulus en février 2008. ils ne sont pas simples à décrypter et il n'y a jamais qu'une seule cause ! Toutefois, l'étude indique que la charge de travail trop importante, la non-reconnaissance du travail accompli et les changements organisationnels mal préparés sont des causes majeures. L'enquête de Comundi-Stimulus précise alors les conséquences : baisse de

motivation, absentéisme accru, perte d'efficacité et turn-over important. Lors de cette enquête, plus de 7 % des entreprises expriment leur intérêt pour intégrer en parallèle de la formation des salariés à la gestion du stress, à l'adaptation des compétences à la sensibilisation, à l'hygiène de vie, des séances de relaxation, sophrologie et massages-bien-être.

Trop peu direz-vous, mais c'est un début !

### CE QUE COÛTE LE STRESS ?

**2 à 3 milliards d'euros... Voilà l'estimation du coût social du stress professionnel en France en 2007.**

*Étude menée par l'INRS.*

### LE STRESS EST UN SUJET À LA FOIS PERSONNEL ET COLLECTIF



Nombreux sont ceux qui se préoccupent peu ou mal de leur propre santé au sens global du terme. Méconnaissance de leurs limites, de leur corps, de leurs ressources, incompréhension de ce qu'ils sont, conduites alimentaires anarchiques, consommation médicamenteuse anarchique, inadéquation entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font le plus souvent par ignorance d'eux-mêmes. Tout cela concourt à une déresponsabilisation. Une « gestion » du stress commence par une écoute de soi-même. Prendre le temps de se rencontrer... Tant que la faute du stress est exclusivement mise sur le dos de l'entreprise cette pathologie n'est pas prête de disparaître. Si les organisations professionnelles ont leurs parts d'implications et de responsabilités dans le développement du stress, l'individu ne peut pas se dédouaner de cette problématique. La réponse au stress passe en partie par l'individu.

N'oublions jamais que le stress est la conséquence d'une réaction déviante de la capacité d'adaptation. C'est l'inadéquation d'une réponse face à l'événement présent. Et la première caractéristique des symptômes du stress c'est l'émergence de manifestations psychiques et corporelles tout simplement parce que les émotions jouent un rôle prépondérant. Une approche incluant le célèbre « connais-toi toi-même » permet de prendre en compte le vécu psychocorporel pour s'autoréguler avant d'atteindre la zone rouge du dépassement de ses limites et du seuil émotionnel critique.

## 7 % des entreprises sont prêtes à intégrer des séances de relaxation et de massages-bien-être pour éviter le stress.

Et si parler de résistance au stress, de combat, de lutte ne faisait qu'aggraver la situation ? « Relâchez-vous », « détendez-vous », « soyez zen », de nouveaux slogans apparaissent bien souvent énoncés comme des diktats auxquels il est désormais bon ton de se soumettre. Décréter un calme intérieur est un non-sens. Cela ne peut qu'amener les personnes stressées à se confronter à un nouvel objectif : celui d'être cool quoi qu'il arrive ! Stressant, vous ne trouvez pas ? Le calme intérieur ne se décrète pas : il se vit. Et pour les personnes soumises à des pressions fortes au quotidien, pas facile de se relâcher. Une rupture trop grande avec un état journalier psychocorporel resserré, stressé, tendu n'est pas conseillé. Des étapes de « sevrage » au stress sont nécessaires. Il n'est pas rare d'ailleurs de voir surgir une certaine culpabilité à être là, « à ne rien faire ». D'ailleurs nombreuses sont les personnes, lors d'une première séance de massage-bien-être, qui ne cessent de demander « que dois-je faire? »... Rien, justement rien... La réponse est accueillie au mieux avec soulagement, mais le plus souvent avec inquiétude. Il n'est pas courant de n'avoir rien à faire pour aller mieux. Décidément, suractivité quand tu nous tiens...

Le massage-bien-être sollicite le fonctionnement du corps dans sa globalité. Une des premières vertus de

cette pratique de relaxation c'est de favoriser les ressources d'adaptation aux événements extérieurs et aux vécus intérieurs. Augmenter cette base personnelle d'adaptation est l'atout majeur des massages-bien-être. Autres caractéristiques : développer la connaissance de soi, de son corps, être plus attentif aux signaux que celui-ci adresse en permanence.

Dès qu'il y a surmenage, le corps émet des avertissements, fait la démonstration de ses difficultés par des indicateurs multiples : émotionnels, énergétiques, psychiques. Il est connu désormais que le stress, pour l'essentiel, est la conséquence d'une accumulation de microtraumatismes. Ces superpositions et amoncellements de réponses non appropriées puisent dans les réserves énergétiques personnelles jusqu'au syndrome de fatigue dépassée. Le stress c'est une usure accélérée de l'organisme.

Les massages-bien-être ont cette faculté de pouvoir éliminer progressivement, au rythme du corps, ce qui est de l'ordre de l'encombrement psychique et émotionnel. La relaxation corporelle par les massages-bien-être favorise aussi détente et souplesse au niveau musculaire. Excellente réponse aux mauvaises postures et aux gestes répétitifs du quotidien.

C'est aussi pour le salarié, l'opportunité de vivre le moment présent, de prendre du recul face aux données en cours, d'instaurer une distance judicieuse face aux situations conflictuelles. Les salariés plébiscitent la relaxation et les massages-bien-être, moyens qui leur permet de mieux gérer leur stress, de se sentir plus vigilant et efficace.



Le rapport de l'OSHA, Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, dans une étude datant de 2004 estimait à 1 250 millions de jours d'arrêt maladie chaque année.

« Les conséquences du Stress en entreprise représentent plus de 55 milliards d'euros par an en Europe (arrêts de travail, maladies professionnelles, absentéisme, baisse de productivité) ».

Gérard HERNANT, psychomotricien, membre du haut Conseil des professions paramédicales - Directeur de l'ISRP.

27 % des entreprises en France déclarent intégrer la prévention du stress et 18 % mettent en œuvre des plans d'action sur ce sujet.

Source : Campagne Européenne ENWAP 2010.

**41 % des salariés ressentent des troubles physiques au travail : la fatigue excessive et le mal de dos touchent une personne sur deux, et un tiers d'entre eux ont les yeux fatigués et subissent des maux de tête. Étude Bien-Être et Travail - Qu'en pensent les Français ? - Comundi - janvier 2010**

À ne pas oublier que le stress, même s'il n'est vécu qu'au travail, entrave rapidement l'équilibre de la vie personnelle, par des troubles du sommeil, des maux physiques de toutes sortes, par des relations tendues...

Guère facile de conclure sur un tel sujet ! Les solutions miracles n'existant pas, les réponses à mettre en place doivent être à la fois individuelles et collectives. Les directions d'entreprises prennent enfin la pleine mesure des conséquences d'un stress accru au sein de leurs organisations et de la vulnérabilité de leur « ressource humaine ». La défaillance de celle-ci les met en grand danger, et sur un point particulièrement sensible pour elles : la rentabilité ! La prévention du stress devient un véritable enjeu pour l'entreprise en terme de management. L'homme au cœur des préoccupations des organisations professionnelles : Utopie ou réalité, l'avenir nous le dira !

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