

# Absentéisme, présentéisme, stress et l'utilité des massages-bien-être en entreprise.



Les massages-bien-être,  
pour une meilleure gestion du stress  
et de la présence au travail...

Roger DAULIN

Vice-président de la Fédération Française de Massages-Bien-Etre

Août 2011

**S'il est aujourd'hui admis que le stress (1) est la cause de plus de 50 % de l'absentéisme au travail, un phénomène insidieux est actuellement pointé du doigt par les entreprises : le présentéisme.**

**Philippe RODET, médecin et fondateur de Bien-Être et Entreprise, définit le présentéisme comme suit : « Le présentéisme correspond à des personnes qui sont bien présentes au travail mais qui ne parviennent pas à se concentrer avec efficacité. Il est favorisé par un niveau important de stress. »**

Être là sans être là... Être corporellement à son poste de travail, mais absent d'esprit ou... malade. Quelle que soit la raison pour laquelle le salarié est présent, la productivité n'est pas, elle, au rendez-vous !

Entre 7 et 14 % des salariés sont en démission « occulte ou intérieure » d'après un sondage effectué en 2006 par l'Université de Fribourg en Suisse. En 2003 déjà le journal American Medical Association mentionnait que 75 à 80 % des heures de travail perdues sont des retombées directes du présentéisme et seules 20 à 25 % sont attribuées aux absences effectives.

Si l'absentéisme a mobilisé l'attention des ressources humaines en entreprise, par exemple, lutte contre les accidents de travail, mise en question de l'organisation du travail, prime de présence, etc., le présentéisme est plus sournois, difficile à détecter et particulièrement pénalisant pour le salarié et l'économie.

Aujourd'hui, la prise en compte du présentéisme oblige à un retournement du raisonnement. Plutôt que de mobiliser actions et budgets uniquement sur la gestion de l'absentéisme, il est nécessaire dorénavant d'adopter une gestion de la présence au travail.

**75 à 80 %  
des heures de travail  
perdues sont des  
retombées directes  
du présentéisme.**



## Le présentéisme, un phénomène d'ampleur.


Si le manque de mobilisation et le mécontentement grandissant des salariés sont à la base du présentéisme, il peut aussi être occasionné par des facteurs personnels et familiaux. Le stress reste toutefois la cause majeure du présentéisme. Ce dernier est une forme de désengagement, une attitude défensive face à un monde du travail devenu incohérent pour une grande part des salariés. La globalisation de l'économie favorise l'émergence d'une incompréhension de plus en plus grande face aux

décisions prises à l'autre bout du monde. L'insécurité du lendemain, l'augmentation du taux de chômage, la précarité des emplois, constituent un cocktail menaçant pour une grande part des employés. Aussi préfèrent-ils rester en poste, ne pas rajouter le risque de changer à une situation perçue comme dangereuse. Il est alors, pour beaucoup, préférable de « faire le dos rond », « ravalé ses projets », « se contenter de ce que l'on a et faire avec ». . . Et c'est ce raisonnement qui incite certains à se rendre à leur travail même s'ils sont malades, de crainte de perdre leur emploi ou pour montrer « une présence coûte que coûte », présence qui semble satisfaire certains employeurs.

Ces phases de découragement sont ainsi la conséquence d'un climat difficile, d'une surcharge de travail, d'un manque de retour, d'appréciation et de soutien de la hiérarchie. Le manque de considération de la personne « je ne suis qu'un numéro », l'incompréhension et l'agitation dues aux ordres et contre ordres inexplicables et fréquents, l'absence de visibilité, tout ceci amène le salarié à un repli sur soi . . . et à somatiser pour certains.

Jean-Pierre BRUN, titulaire de la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval à Québec, précise que si les entreprises s'intéressaient principalement aux accidents, donc à l'absentéisme, aujourd'hui il est primordial de s'attacher à relever les facteurs de risque et les conditions aboutissant au mal-être (2) en entreprise. Le présentéisme est en amont de l'absentéisme, celui-ci n'étant que la pointe immergée de l'iceberg.

Se préoccuper du bien-être en entreprise, c'est s'intéresser aux raisons qui aboutissent au présentéisme. Celui-ci est un indicateur, un curseur, signifiant que des conditions à risques pour l'équilibre et le bien-être sont présents. Travailler alors que le salarié subit une baisse de ses ressources physiques et psychiques, ce n'est pas sans risques. Une personne fortement stressée, aux prises avec une souffrance psychique, court et faire courir à ses collègues trois à quatre fois plus de risques. Les conséquences du présentéisme peuvent avoir de lourdes conséquences, notamment pour les salariés dont le métier nécessite une grande vigilance. Assainir le contexte, questionner et améliorer les conditions de travail, agir sur les organisations en positionnant l'être humain au centre des préoccupations est aujourd'hui incontournable.



Le présentéisme  
est en amont de  
l'absentéisme, celui-ci  
n'est que la pointe  
immergée de  
l'iceberg.

## Le présentéisme, conséquence de violences internes...

Si les violences externes bénéficient d'une définition plutôt claire, il en va tout autrement pour ce qui est des violences internes. Ce qui sépare les deux, c'est la visibilité.

Lorsqu'une violence externe apparaît, l'agression est datée, située dans un contexte, parfois sous le regard des collègues, et des faits peuvent être clairement relatés et explicités. Les moyens pour faire face à ces violences externes sont plus faciles à mettre en œuvre. Des limites sont posées, des protections sont installées, vérifiées et optimisées si nécessaire.

En ce qui concerne les violences intérieures, le processus est plus sournois, et souvent déconnectées du contexte, elles apparaissent discutables... Le harcèlement moral par exemple qui débiterait par de simples remarques, par des soupirs à la suite d'une présentation orale d'un salarié, par l'oubli de le convoquer à des réunions pourtant objectivement concerné par le sujet, par la suppression des moyens de travailler efficacement, ou la modification de son plan de charge pour des tâches secondaires, inutiles voire humiliantes...

Lorsque le salarié est prisonnier de cette spirale, il sent la situation basculer et il plonge le plus souvent dans une forme d'impuissance. Il ne lui restera plus qu'à se soumettre ou à se démettre...

Les violences internes privent progressivement le salarié de ses moyens, de ses ressources et de sa productivité.


La détérioration des relations peuvent aboutir à de l'absentéisme mais le plus souvent les effets négatifs se manifestent par une présence du salarié qui, inquiet de la menace d'un licenciement, n'ose s'arrêter. C'est alors un temps de présence non productif dans lequel le salarié est en recul, méfiant et dont les forces de proposition sont absentes...

Cette situation est nommée présentéisme.

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) présente la violence comme « la menace ou l'utilisation intentionnelle de la force physique ou du pouvoir contre soi-même, contre autrui ou contre un groupe ou une communauté, qui risque fortement d'entraîner un traumatisme, un décès, des dommages psychologiques, un mal-développement ou des privations ».

OMS 2002





« La clé de voûte de toute démarche vers plus de bien-être, c'est la prise en compte, à chaque fois, de la dimension humaine. Il s'agit de reconsidérer radicalement la place de l'homme dans le système ».

CJD Centre des Jeunes Dirigeants  
Rapport d'étape du comité de pilotage et des commissions bien-être 2010

Il ne s'agit pas, dans le cadre de ce dossier, de récapituler toutes les causes engageant le présentisme. Elles sont nombreuses et diverses, tant liées à la sphère privée que professionnelle. Le présentisme prépare en quelque sorte aux futures maladies professionnelles. Celles-ci sont aujourd'hui en forte progression. Les risques psychosociaux englobent le stress professionnel, une insuffisance de considération et de respect, et toutes les menaces liées à l'intégrité physique et psychique des salariés.

S'interroger et se préoccuper du bien-être des salariés, c'est favoriser le lien social et humaniser les ressources. L'opposition social-économie est un vain et stérile combat. On sait qu'un euro investi dans un processus visant à développer davantage de bien-être au sein d'une

organisation, c'est 3 à 15 € (3) récupérés ! Le désengagement des salariés, qui ne doit pas être assimilé à la démotivation, engendre une désaffiliation par rapport aux actions collectives de l'entreprise. Le « bien-être est une valeur capitale (4) », et il semble que pour certaines entreprises la prise de conscience s'effectue. Mais il n'est pas facile pour les mentalités de bouger et d'évoluer. De réelles démarches de prévention sont menées mais elles sont encore trop rares.

## La prévention secondaire : le massage-bien-être au sein des entreprises

Si l'on considère que la prévention primaire est de modifier et d'optimiser les organisations et les règles de management, la prévention secondaire correspond à la prise en charge, par la personne elle-même, de sa « dynamique bien-être » !

Que ce soit à titre personnel ou dans le cadre de prestations proposées par l'entreprise (massages-bien-être, sophrologie, gestion du stress, coaching individuel, etc.) la prévention secondaire devient une nécessité afin de limiter les risques psycho-sociaux. Sous cette désignation se regroupent toutes les maladies professionnelles conséquentes à l'épuisement professionnel appelé « burn-out », la violence au travail et les troubles musculo-squelettiques (TMS).

Les conséquences pour l'entreprise sont multiples. De la dégradation du climat social à la démotivation et au turn-over, de l'absentéisme au présentéisme, de la perte d'efficacité au développement des addictions (alcools, médicaments, drogues, etc.), des discriminations aux harcèlements, les risques psycho-sociaux recouvrent

de réels dangers pour l'intégrité physique et psychique des salariés.

Outre le fait que des obligations légales imposent aux entreprises de faire face aux risques psycho-sociaux, cela représente des milliards d'euros et des milliers de journées de travail perdues soit environ 1,2 % de la masse salariale des entreprises.

2 millions d'euros par an,  
c'est ce que coût le stress  
pour une entreprise  
de 500 salariés.

*Source : Cercle Stress In  
Coût du stress pour la société  
mars 2011*



## Quelle est la place des massages-bien-être en entreprise ?

Le massage-bien-être se pose comme une alternative ou du moins comme un soutien, un accompagnement au service des salariés afin qu'ils puissent faire face, dans de meilleures conditions physiques et psychiques, aux multiples stress. Incontestablement, le massage-bien-être améliore l'état d'être général, réduit la nervosité, la pression, l'angoisse, les tensions et les spasmes de toutes natures.

Il est admis aujourd'hui que le stress altère la capacité de vigilance. Cette précieuse ressource permet d'être attentif et réceptif aux informations diverses, de prévenir le risque comme de se mobiliser pour un projet. C'est ainsi que tout ce qui diminue la vigilance abaisse le sentiment de sécurité et la richesse des perceptions et des sensations.

L'impact des massages-bien-être sur le processus d'adaptation est indéniable. Les salariés bénéficiant de ces prestations, recréent leur équilibre émotionnel, réaménagent certaines attitudes et modifient leurs regards et attachements vis-à-vis des situations vécues.

Les troubles de l'attention issus du stress conduisent le salarié à éprouver des difficultés à se concentrer, à accomplir plusieurs activités ou à recevoir diverses informations dans un court laps de temps.

Masser au sein d'une entreprise recrée du lien social. N'oublions pas que le bien-être comme la performance sont tributaires de relations harmonieuses. Un salarié, régulièrement client des prestations en massages-bien-être parvient davantage à gérer ses frustrations et ses

Le  
massage-bien-être  
au sein d'une  
entreprise recrée  
du lien social.

tensions. Mieux dans sa peau, mieux dans sa tête, le salarié bénéficiant des massages-bien-être optimise sa communication avec lui-même comme avec les autres. Cela lui permet de détecter ses besoins avec plus d'acuité, de se connaître davantage, de mieux percevoir ses limites, ses ressources et ainsi adapter son relationnel avec autrui de façon plus juste.

Le massage-bien-être joue un rôle conséquent dans l'entretien et le développement de la plasticité cérébrale. Le cerveau dispose de capacités d'adaptation importantes et en 1999, il a été prouvé que la formation de neurones continue à se développer chez l'adulte alors que l'on croyait que cela n'était qu'une potentialité du stade embryonnaire. Cette découverte ne fût pas la seule ! Les zones neuronales impliquées par le stress bénéficient aussi de ce renouvellement. Le cerveau est ainsi susceptible de se modifier selon la nature de son environnement et des sollicitations diverses dont il peut bénéficier. C'est ainsi que la relaxation par le toucher par exemple influence et modifie l'organisation cérébrale. Les neurones corticaux qui accueillent et gèrent les informations sensorielles sont particulièrement réceptifs aux stimulus divers. Cela débouche sur un réajustement cortical et

La relaxation  
par le toucher  
influence et modifie  
l'organisation  
cérébrale.

Les pathologies  
psychosociales sont  
arrivées au 1er rang des  
maladies professionnelles  
en 2007.

Source AFSSET

suscite une réorganisation des perceptions d'où, progressivement, une modification de la lecture des événements. Une étude menée par le Beth Israël Medical Center témoigne qu'une telle modification et adaptation peut s'effectuer en quelques jours mais qu'elles sont toutefois réversibles (*furum.estigma.free.fr*).

Alvaro Pascual LEONE affirme « que la capacité du cerveau humain parvient à se réorganiser lui-même rapidement et dynamiquement ». L'adaptation du cerveau à un environnement nouveau est donc extrêmement rapide. C'est ainsi que la réorganisation du cortex et la plasticité cérébrale sont possibles grâce aux expériences sensorielles comme le toucher. Nous savons aujourd'hui que les faiblesses et les dysfonctionnements sensoriels et cognitifs engendrent des « manques » sur le plan de l'information, sur la compréhension de l'environnement et sur la capacité à s'ajuster à de nouveaux paramètres. Ces défaillances débouchent sur des sentiments de frustrations, de réactions impulsives de rejet des autres ou de soi. La cohabitation avec autrui devient difficile. Plus ces situations se répètent, plus le salarié a tendance à vivre dans un monde parallèle à celui de ses collègues... et de son entreprise. Cette distance ne peut qu'accélérer le phénomène de stress et nourrir le présentéisme. Le monde du travail ne peut consister à devenir le contexte dans lequel l'équilibre d'une personne soit remis en cause, ou pire encore, détruit.

Il ne fait aucun doute que le massage-bien-être en entreprise limite la désertion relationnelle, renforce la dynamique de cohabitation et crée du lien. Le massage-bien-être facilite la qualité de vie des salariés, maintient la communication et contribue au sentiment de bien-être. Le massage-bien-être sollicite les capacités d'adaptation et favorise de nouvelles dispositions d'ajustements psychiques, émotionnels et organiques face aux pressions extérieures. Lorsqu'un salarié se trouve dans une situation inhabituelle, la dynamique de la plasticité cérébrale lui permet soit de modifier l'environnement dans lequel il se trouve, soit de

réorganiser son mode d'approche et de compréhension. Les entreprises qui ont placé l'humain comme ressource principale s'aperçoivent que ce positionnement facilite de nouvelles formes de travail, appelle à une communication différente et favorise l'ouverture à des perceptions innovantes.

Le massage-bien-être, de toute évidence, a un rôle à jouer pour une meilleure gestion de la présence au travail.

**Roger DAULIN**  
Vice-Président de la FFMBE de 2009 à 2015,

(1) Voir *Stress et Massages-Bien-Être* par Roger DAULIN, dossier FFMBE, [www.ffmbe.fr](http://www.ffmbe.fr) rubrique Publications

(2) Voir *La Souffrance au Travail et le rôle des Massages-Bien-Être* par Roger DAULIN, dossier FFMBE, [www.ffmbe.fr](http://www.ffmbe.fr) rubrique Publications

(3) *Emergence et Synergie, Risques psychosociaux en Entreprise*, [www.emergence\\_synergie.com](http://www.emergence_synergie.com)

(4) *Marketing Magazine* n°43 du 1/10/2010 par Gaël LOMBART

« Le massage-bien-être a un rôle déterminant à jouer pour une meilleure gestion du stress et de la présence au travail ».

**Roger DAULIN, Vice-président de la  
Fédération Française de  
Massages-Bien-Etre.**





## Enquêtes sur le mal-travail et le mal-être en entreprise

De nombreuses enquêtes démontrent les impacts puissants du stress rencontrés dans les organisations de travail, des causes jusqu'aux effets.

Par exemple, les conséquences d'un travail mal fait... L'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) de Picardie évoque la notion de « mal-travail » comme cause de risques psychosociaux. La revue Liaisons Sociales (mai 2011) donne la parole à Laurence THERY, directrice de l'ARACT Picardie : « Les salariés ont à arbitrer entre la qualité et la rapidité d'exécution. Le travail étant un prolongement de soi, condamner la qualité, c'est la double peine du travail mal fait et de la mauvaise image que l'on a de soi ».

Le manque de reconnaissance arrive en tête dans les causes de désorganisations psychiques et physiques des salariés. Un sondage TNS-SOFRES à la demande de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) présente lors de la 8e semaine pour la qualité de vie au

travail une étude (juin 2011) qui montre que 40 % des salariés qui évoquent leurs frustrations d'avoir à travailler plus longtemps, protestent en fait contre le manque de reconnaissance.

Autre enquête dans le secteur hospitalier, les soignants décrètent à 83 % qu'ils ne se sentent pas reconnus dans leur travail.

*(enquête CFDT 2011)*

La création d'un label « Santé et Qualité de Vie au Travail » permettra de valoriser les entreprises soucieuses du bien-être des salariés et de la formation de leurs dirigeants aux risques psychosociaux. C'est une proposition de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale, ce 25 mai 2011.

Le troisième congrès du groupe de recherche francophone sur les troubles musculo-squelettiques, qui s'est tenu à Grenoble en mai 2011, évoque le lien des facteurs psychosociaux avec l'émergence des troubles musculo-squelettiques. Les TMS ne sont pas seulement issus de dysfonctionnements biomécaniques. L'étude pointe du doigt le manque de reconnaissance, de sécurité, les frustrations multiples comme sources potentielles des TMS.

La revue Santé et Travail dans son numéro de juillet 2011, donne la parole à Jack BERNON, département Santé-Travail au sein de l'ANACT. Jack BERNON évoque « la détresse rentrée de certains salariés qui ne peuvent s'exprimer et qui va provoquer une pathologie physique ». Toujours dans le même article de Santé et Travail, Corinne VAN DE WEERDT de l'INRS précise que la dimension émotionnelle, si elle est empreinte de négativité, aura une conséquence sur la santé.

Sans compter les risques cardiovasculaires issus du stress chronique, et liés aux contraintes psychologiques et organisationnelles... Les études de Whitehall en Angleterre révèlent le fort déséquilibre entre contraintes de la hiérarchie à destination des salariés et leur faible autonomie pour y faire face (les études de Whitehall). Le manque de reconnaissance et de considération des salariés devient un marqueur fort dans les risques psychosociaux, sur le mal-être en entreprise.



## SOURCES BIBLIOGRAPHIE

CJD, Rapport d'étape du comité de pilotage et des commissions bien-être 2010

Présentéisme, [www.solzen.org](http://www.solzen.org)

Revue Marketing Magazine n°143 octobre 2010, le bien-être au travail, une valeur capitale, [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

La plasticité cérébrale, [www.plasticite-cerebrale.tripod.com](http://www.plasticite-cerebrale.tripod.com)

Cerveau : l'écoute et le toucher sont intimement liés, [www.marie-joell.info](http://www.marie-joell.info)

Le cerveau est bien plus souple qu'on ne le pensait, [www.forum.estigma.free](http://www.forum.estigma.free)

Risques psychosociaux en entreprise, [www.emergence-synergie.com](http://www.emergence-synergie.com)

Agir sur le stress au travail, [www.agirsurlestressautravail.com](http://www.agirsurlestressautravail.com)

La plasticité cérébrale, [www.naturopathe-toulouse.com](http://www.naturopathe-toulouse.com)

Politique de présentéisme, [www.medicat-partner.fr](http://www.medicat-partner.fr)

Le coût du stress au travail, [www.portailrh.org](http://www.portailrh.org)

Le stress coûte cher, [www.capital.fr](http://www.capital.fr)

Le présentéisme au travail coûte plus cher que l'absentéisme, [www.intelligence-rh.com](http://www.intelligence-rh.com)

Quand la démotivation s'installe durablement, [www.business-leader.ch](http://www.business-leader.ch)

[www.qualitedevieautravail.org](http://www.qualitedevieautravail.org)

Absentéisme, présentéisme, où en sont les entreprises ? Christiane FORTIER, directrice, Règlements santé et invalidité Croix Bleue Médavie, Revue Avantages, octobre 2007

Violences au travail juin-juillet 2005, Canal Psy n°69

