

DOCTRINE

THÈME : ATTRACTION ET RÉTENTION

4e envoi - Novembre 2002

La pression au travail : les dangers, les solutions

C'est un matin de semaine comme les autres. Sur les voies congestionnées de Montréal, la circulation est d'une lenteur exaspérante. Elle en avait pourtant déjà vu d'autres, mais dans sa voiture paralysée par le trafic, Carmen Gagnon (nom fictif) éclate soudainement en sanglots : elle sera en retard au bureau. Elle a chaud. Son cœur bat à tout rompre, il va lâcher. Elle a peur de mourir, là dans son auto.

Comment peut-on craquer ainsi au beau milieu de l'autoroute ? Cette femme de 45 ans n'avait pas dormi de la nuit: elle avait travaillé dans sa tête, tourmentée par un rapport à remettre le lendemain. Elle s'était levée stressée, puis avait préparé les enfants pour l'école avant de se quereller avec l'un d'eux. Le trafic l'a achevée.

En fait, ce ne sont ni le trafic, ni les enfants, ni le rapport qui sont venus à bout de Carmen Gagnon. Depuis la restructuration de l'entreprise qui l'emploie comme adjointe de la direction, elle avait hérité de responsabilités en marketing. Elle avait accepté sans dire un mot. C'était il y quatre mois. Carmen Gagnon n'est pas du genre à décliner, même si, en elle-même, elle se savait incompétente pour cette nouvelle tâche qui s'ajoutait à une charge de travail déjà lourde. La pression devenait un peu plus intense chaque jour.

Un problème en hausse

Si vous aviez été dans la voiture voisine, vous vous seriez peut-être dit : «Tiens, une folle en pleine crise de nerfs». Carmen Gagnon n'est pas folle. Elle fait partie de ces travailleurs de plus en plus nombreux à souffrir de détresse psychologique, autant en Amérique du Nord qu'en Europe. Selon une étude de Santé Québec, les cas de détresse psychologique chez les travailleurs sont passés de 17 % en 1987 à 26 % en 1993. En 1996, 33 % des indemnisations pour invalidité de longue durée étaient liées à des troubles psychiques.

Jean-Pierre Brun, professeur à l'Université Laval et directeur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, vient de rendre publique une étude qui mesure le nombre d'individus souffrant de détresse psychologique élevée. Les résultats qu'il a obtenus sont inquiétants : dans une pépinière qu'il a étudiée, 39 % du personnel en était atteint; dans une aluminerie, 42%; dans une institution d'enseignement, 44% et dans un centre hospitalier, cette statistique atteignait 55% du personnel. C'est plus d'une personne sur deux!

La détresse psychologique fait partie des troubles de santé mentale. « La détresse psychologique est à la santé mentale ce que la fièvre est aux maladies infectieuses », précise le professeur Brun.

Responsabilité partagée

Qu'entend-on au juste par « troubles de santé mentale»? Les plus fréquents en milieu de travail sont la dépression, les troubles bipolaires (manico-dépression), l'épuisement professionnel (*burn out*) et les troubles d'anxiété. Parmi les causes présumées, la pression au travail est de plus en plus montrée du doigt.

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

Jusqu'à tout récemment, les spécialistes expliquaient les troubles de santé mentale observés sur les lieux de travail par une prédisposition de l'individu, ou encore par des difficultés vécues dans sa vie privée. C'est en partie vrai. Mais devant la montée du phénomène, on ne peut plus nier l'influence de l'environnement de travail sur la santé mentale des travailleurs : « Ne me dites pas que l'hôpital que j'ai étudié a engagé 55 % de gens qui ont de graves problèmes individuels ! » dit Jean-Pierre Brun.

Il est normal d'être déprimé à l'occasion, de faire de l'insomnie quand un problème nous tracasse, d'être à fleur de peau durant une semaine surchargée ou d'avoir de la difficulté à se concentrer par moments. « Si vous vous reconnaissez partout, c'est que vous avez un peu de toutes les tendances et, donc, que vous êtes "correct" », rassure Estelle Morin, psychologue et professeur à l'École des Hautes Études Commerciales, à Montréal. C'est quand un symptôme s'installe à demeure qu'il y a un problème. Des tics qui perdurent, des maux de tête qui surgissent régulièrement le dimanche, la veille du retour au travail, une anxiété démesurée face au moindre problème sont autant d'indices qui méritent notre attention.

Mais il ne faut pas jeter tout le blâme sur son organisation. Avec l'aide d'une psychologue du Programme d'aide aux employés (PAE), Carmen Gagnon a cherché les causes de ses crises d'anxiété. Certaines provenaient de son milieu de travail, d'autres de sa personnalité. Et elles étaient toutes reliées.

« Nous avançons tous dans la vie avec nos "croyances", que nous ne remettons pas en question », dit Caroline Bérard, psychologue du PAE. Celles de Carmen étaient les suivantes : 1. Demander de l'aide, c'est se plaindre, et se plaindre, c'est être un enfant; 2. Demander de l'aide, c'est révéler ses lacunes; 3. Dire non, c'est être rigide; 4. Pour être heureux dans la vie, il faut être aimé. « Oui, on a besoin d'être aimé, dit Caroline Bérard. Mais si c'est ce qui mène notre conduite au travail, il y a danger. » Il appartient donc à Carmen Gagnon d'apprendre à demander de l'aide quand elle est débordée.

Mais ce n'est que lorsqu'elle a été remplacée pendant son congé de maladie que son employeur s'est rendu compte de l'énorme somme de travail qui pesait sur son adjointe de direction. C'est triste à dire, mais il faut souvent payer le prix de quelques congés de maladie pour déclencher une prise de conscience au sein d'une entreprise. Heureusement pour Carmen, son histoire finit bien. Elle a réintégré son poste et bénéficie depuis de l'aide d'une assistante trois jours par semaine. Son employeur a fait du chemin, et elle aussi. Elle sait désormais reconnaître la sonnerie d'alarme.

Des secteurs à haut risque

Tous les spécialistes s'accordent à dire que la surcharge de travail influe sur la santé mentale de beaucoup de travailleurs. « C'est rarement la seule cause, précise Denise Choquette, mais on ne peut pas demander aux employés de courir un marathon à la vitesse d'un sprint », dit la psychologue et conseillère en gestion. Une équipe d'employés peut relever un défi et abattre une somme importante de travail. Mais faire pression de façon permanente sur un même employé mène directement à l'épuisement.

La surcharge de travail devient particulièrement insupportable lorsqu'aucune reconnaissance n'est manifestée par le patron, ou encore quand le travailleur ne dispose pas des outils, des budgets ou des pouvoirs de décision nécessaires pour accomplir son travail. Les mauvaises relations interpersonnelles et le harcèlement entraînent eux aussi des problèmes psychologiques. Même s'il ne s'agit pas, à proprement parler, de problèmes d'organisation du travail, l'employeur a la responsabilité d'appliquer la tolérance zéro par rapport au harcèlement et à la violence sur les lieux de travail.

Certains secteurs d'activité provoquent, plus que d'autres, de la détresse psychologique. Certains postes aussi. Estelle Morin a étudié le cas des cadres supérieurs du réseau de la Santé. Parmi les facteurs de détresse psychologique, c'est l'état anxieux qui est le plus inquiétant : 49% des cadres supérieurs souffrent de symptômes d'anxiété d'intensité moyenne à forte. De plus, 29 % souffrent d'une grave irritabilité.

Trois raisons principales expliquent ces troubles : d'abord, les cadres ont l'impression qu'on leur demande l'impossible, et ne goûtent donc jamais la satisfaction du travail bien fait ; ils souffrent aussi de dilemmes

éthiques quand ils sont obligés de prendre des décisions allant à l'encontre de leurs valeurs; enfin, les deux premières causes sont d'autant plus douloureuses que les cadres du milieu de la santé croient fermement à l'utilité de leur travail pour la société.

Lors de l'étude, l'un des cadres, les larmes aux yeux, a expliqué à Estelle Morin comment il devait retrancher 300000 dollars à son budget, avec l'abolition de postes et la réduction des services que supposait cette ponction budgétaire. Avec autant d'émotion, un autre cadre a raconté cet épisode où il a dû choisir quel service, entre celui des soins palliatifs ou celui des soins à domicile, il fallait fermer. « Ils prennent des décisions déchirantes, et ils le font au prix de leur estime, au risque de ne plus pouvoir se regarder dans le miroir », remarque Estelle Morin.

À cause du manque de personnel, la majorité des cadres des hôpitaux cumulent au moins deux fonctions. S'ils ont deux fois plus de problèmes que les travailleurs de la santé non cadres, c'est notamment parce qu'ils n'ont aucun recours collectif pour se défendre comme les employés syndiqués. Ils sont aussi contraints au devoir de réserve, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas divulguer certaines informations. « C'est la loi du silence », dit Estelle Morin.

Comment réagir

Tout comme les causes, les solutions à la détresse psychologique et aux autres troubles de santé mentale sont de deux ordres : individuel et organisationnel. Chacun d'entre nous doit savoir reconnaître ses « croyances », ses idées préconçues, et signaler immédiatement au patron qu'une situation est devenue intolérable. Lui-même débordé, ce dernier n'a souvent pas conscience de ce qu'endurent certains de ses employés.

Victime de violence de la part d'un collègue, Karine Leblanc (nom fictif) aurait pu se laisser faire. Elle a plutôt réagi. Préposée dans un hôpital, la jeune femme devait souvent finir les tâches que son collègue n'avait pas terminées lors du quart précédent. Cela a duré jusqu'à ce qu'elle en ait assez. Ce jour-là elle en parle au collègue en question, sans résultat. Pire, il devient agressif, arrogant. Les jours suivants, il l'insulte et tente de l'intimider en claquant les portes et en bousculant des objets. Qu'elle rapporte ces mésaventures à son chef de service n'y changera rien. Il lui faudra se tourner vers son syndicat : « On nous enseigne la tolérance zéro face à la violence. Quelqu'un doit faire quelque chose », plaide-t-elle. Avec succès.

Depuis, son collègue a été sensibilisé, et des ateliers ont été organisés par les ressources humaines pour discuter de la violence au travail. Mieux, la détermination de Karine a fait des émules. Soudainement, plusieurs problèmes du même genre ont été mis en évidence, et on a trouvé des solutions. L'histoire ne dit pas si Karine serait devenue victime de détresse psychologique. Mais les études démontrent que la violence au travail figure parmi les causes potentielles. Dès qu'elle s'est manifestée autour d'elle, Karine Leblanc s'y est attaquée. C'est en fait la meilleure façon de se tenir à distance des troubles psychologiques liés au travail.

Les solutions

Si vous souffrez d'une surcharge de travail, soyez bien documenté pour aborder votre patron : montrez-lui un journal de bord qui retrace toutes les tâches que vous avez accomplies, les délais à respecter et les heures que vous y avez consacrées, sur une période d'environ trois semaines.

« Les troubles de santé mentale se produisent souvent comme un accident au ralenti ; la pression s'accumule goutte à goutte, au fil des jours et des mois », dit Jean-Pierre Brun. L'action soutenue et intense nous happe et nous engourdit ; on ne se rend pas compte que peu à peu, on raccourcit ses nuits, on annule ses rendez-vous d'amitié, on abandonne toute activité physique. La meilleure façon d'éviter le piège est d'être vigilant. Il suffit de faire le point, à la fin de chaque semaine par exemple, sur son emploi du temps et sur la satisfaction que la semaine de travail nous a apportée.

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

En période d'activité accrue, arrangez-vous pour travailler en équipe, dans la mesure du possible. La solidarité d'un groupe uni autour d'un même but sécurise et génère de l'énergie.

Enfin, il ne faut pas réprimer sa colère. « La colère est une bonne vieille émotion, comme la tristesse ou la joie », dit Caroline Bérard. Quand elle est bien canalisée, elle donne le courage d'affronter la situation : on s'affirme tout en respectant les autres, c'est-à-dire sans cris ni insultes.

Mais l'employé n'est pas le seul à devoir réagir. L'employeur doit aussi y mettre du sien, comme celui de Carmen Gagnon. Les formations en gestion du stress ou les séances de massage aux frais de l'entreprise ne suffisent pas. « Ces solutions, qui s'adressent à l'individu sans remettre en question le travail lui-même, ont des effets bénéfiques, mais de courte durée », affirme Jean-Pierre Brun.

Selon le professeur, les outils de changement sont souvent présents dans l'entreprise, mais trop souvent sous-utilisés. Que le bureau du patron soit ouvert aux employés ou qu'il y ait un journal interne ne garantit pas que l'information circule entre les dirigeants et les travailleurs. Et ironiquement, le plus difficile à obtenir, la volonté des dirigeants, ne coûte rien...

Certains milieux de travail sont réfractaires au changement. « Il y a des entreprises aussi dysfonctionnelles que certaines familles », remarque Denise Choquette. Certaines le sont tellement qu'il est suicidaire d'y parler ouvertement de surcharge de travail, de fatigue ou, pire, de déprime. Ces entreprises entretiennent une culture de super-performance, souvent alimentée par le grand patron, lui-même workaholic infatigable. Au lendemain d'un aveu de « faiblesse », vous serez mis au banc, si ce n'est à la porte. Dans ces cas-là il vaut mieux préparer son départ en silence. Mais, de grâce, ne restez pas là

SYMPTÔMES D'UNE ATTAQUE DE PANIQUE

- Palpitations;
- Transpiration;
- Tremblements ou secousses musculaires;
- Sensations de « souffle coupé » ou impression d'étouffer;
- Douleur au thorax;
- Nausée ou gêne abdominale;
- Sensation de vertige, de perte d'équilibre ou d'évanouissement;
- Sentiment d'irréalité ou d'être détaché de soi;
- Peur de perdre le contrôle ou de devenir fou;
- Peur de mourir;
- Sensations d'engourdissement ou de picotements;
- Frissons ou bouffées de chaleur.

SYMPTÔMES D'ANXIÉTÉ GÉNÉRALISÉE

- Agitation, sensation d'être survolté ou à bout;
- Difficultés de concentration ou pertes de mémoire;
- Irritabilité;
- Tensions musculaires;
- Problèmes de sommeil (difficulté à s'endormir, tendance à rester endormi, sommeil agité).

SYMPTÔMES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

- Fatigue, perte d'enthousiasme;
- Symptômes physiques : troubles digestifs, maux de dos, problèmes de peau, problèmes de sommeil, etc.;
- Perte de confiance en soi;
- Sentiment d'incompétence;
- Culpabilité;
- Aversion pour le travail et baisse de rendement au travail, absentéisme, manque d'éthique, etc.;
- Difficultés de concentration, de mémoire;
- Anxiété, irritabilité, négativisme.

Bonne lecture.

Jean-Guy Duchaine
jgd@jgdconseil.ca