LE STRESS AU BOULOT

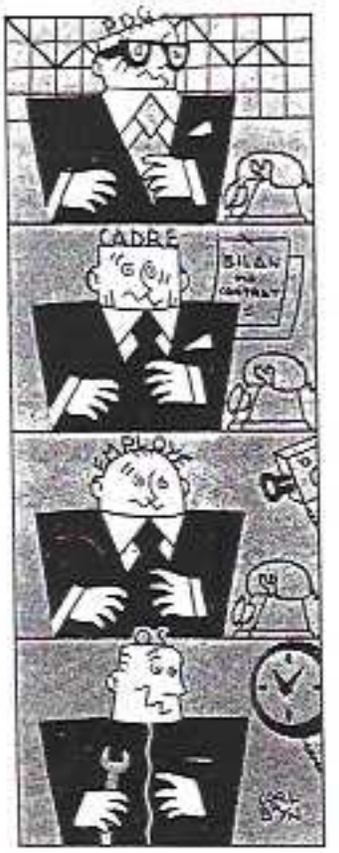
Le travail tue à petit feu. Et les victimes se vengent. Mis à l'écart après une série de passages à vide, un rédacteur de l'Encyclopédie Britannica, à Chicago, entreprend de saboter consciencieusement le système informatique de l'entreprise. Et à réécrire l'Histoire. Avant d'être découvert, il réussit à substituer aux personnages historiques les noms de tous ses collègues. Allah prend même la place de Jésus dans de nombreux passages de l'Encyclopédie. Passant aux aveux, il raconte sa dépression, son divorce. Et, surtout, le sentiment que son job lui volait sa vie. Sa vengeance ? Frapper là où cela fait le plus mal : dans la caisse de l'employeur.

Accusé n° 1 : le stress. Cette énergie fait marcher les battants, soutient les ambitieux, transforme les plus timides en foudres de guerre. Pendant un court laps de temps. Une fois l'euphorie disparue, le mécanisme se retourne contre les apprentis sorciers qui ont cru pouvoir l'apprivoiser. Jusqu'à la cassure finale. Ce réflexe primitif, le « syndrome de la lutte ou de la fuite », permet à l'être humain de faire face au danger. L'homme des cavernes l'utilisait déjà dans sa chasse aux mammouths. Le corps se met à sécréter de l'adrénaline et de l'hydrocortisone. Les battements du cœur et la respiration s'accélèrent. Les muscles sont survoltés et le système digestif se bloque *(voir en p. 39)*.

Quelques milliers d'années plus tard, l'homo faber continue à fonctionner de la même manière. Seule différence : la pression est continue... et prolongée. Temps de récupération ? Connais plus. Et puis, la réaction au stress, à savoir le défoulement, a bien changé. On ne peut quand même pas se permettre d'étrangler un patron hystérique ou un(e) collègue assommant(e)... Résultat : le nombre de suicides et de dépressions nerveuses s'accroît. Moins grave : les travailleurs multiplient les bobos. Maux de tête, de dos, d'estomac, insomnies, boulimie, hypertension, ulcères, toxicomanies sapent le moral des forces actives de la nation.

Le mal frappe indistinctement à tous les échelons de l'entreprise. La dactylo craque face au rythme de frappe imposé par un petit chef atteint d'esprouite aiguë. Le cadre surchargé d'ordres contradictoires dépérit sur pied et le manager, incapable d'assumer les conséquences humaines de ses décisions, sombre dans la dépression. Les victimes sont nombreuses. Sur 60 000 travailleurs examinés, en 1987, par les médecins du travail de Santé et travail, un service médical inter-entreprise, près de 15% étaient atteints à des degrés divers : 11% souffraient de troubles psychologiques mineurs, 2% étaient à la limite de la maladie mentale, 1,5% somatisait régulièrement et les autres s'étaient réfugiés dans l'alcool et les médicaments.

Les séquelles peuvent également perdurer. Le Dr Richard Hallot, directeur de Santé et Travail, a dirigé une enquête sur les conséquences pathologiques des hold-up contre la Régie des postes. Entre 1984 et 1986, 654 hold-up ont été commis, faisant environ 2 000 victimes parmi les agents. Près de 90% d'entre eux se sont plaints de troubles divers : de l'insomnie aux troubles sexuels en passant par des pertes de la mémoire. Un an et demi plus tard, 30 % des agents agressés présentaient encore des séquelles.



Hallot dénonce particulièrement deux travers du monde du travail actuel. L'être humain, explique-t-il, est de plus en plus étranger à son propre travail. Il a l'impression qu'il ne contrôle plus rien, ni le contenu, ni la forme. Impuissant, il assiste à sa propre débâcle. Quant à la gratification narcissique nécessaire, on n'en parle même plus. La pression se fait plus forte également et chacun se voit mis en demeure de s'adapter sans arrêt à de nouvelles conditions techniques ou d'organisation. Les cellules finissent par disjoncter face à cette surcharge mentale. Et le corps se venge.

Les conditions de travail ne sont pas seules en cause. « Le stressé est, à l'origine, une personne stressable », résume un expert de la FEB. Une semi-vérité qui ne tient pas compte d'un changement culturel. Si les années 70 étaient celles de la « Décennie du moi » et n'hésitaient pas à affirmer « l'allergie au travail », les années 80 ont inauguré la « Décennie du travail » et affirment résolument l'épanouissement personnel par la carrière. Hors du travail, point de salut. L'homme est ce qu'il fait et, incertitude économique aidant, il s'enfonce dans l'inquiétude. Peur du chômage, rumeur de restructuration, compétition meurtrière, mutations mal préparées... l'angoisse s'installe.

Il reste que certains constituent des victimes idéales. Paul Rosch, président de l'Institut américain du stress, les décrit comme des personnalités fanatiques du travail de type A : intensément motivées, anxieuses et exigeantes, elles ont tendance à se fixer des objectifs totalement irréalistes. Les personnes du type B, en revanche, sont accommodantes, sociables et optimistes. Elles s'assignent des priorités et se satisfont de ce qu'elles font. Un vaccin contre le stress.

« Les A, ce sont les carnivores. Les B, les herbivores. », constate Serge Degré, professeur de cardiologie et de médecine du travail à l'ULB. Il a réalisé, il y a quelques années, une enquête confirmant la corrélation entre les accidents cardio-vasculaires et les individus du profil A. Obsessionnels, agressifs vis-à-vis de tout ce qui les entoure, ils s'impliquent trop. Résultat : l'arriviste caractériel présente un maximum de facteurs de risque. Il encaisse le stress, son organisme réagit continuellement sans pouvoir utiliser concrètement cette énergie. Et le cœur s'emballe...

Selon Degré, la différence comportementale entre les A et les B est, en partie, culturelle. Si les premiers représentent quelque 40% des travailleurs en Belgique, leur nombre s'élève à 60 ou 70% aux Etats-Unis. En cause, l'esprit de compétition qui anime tout le système éducatif américain.

Si la victime du stress contribue souvent à son propre malheur, un certain nombre de conditions de travail ont cependant été déclé-

Suite page 26 ▶

12 PROFESSIONS SENSIBLES

Enseignant du secondaire urbain
Policier
Contrôleur aérien
Cambiste
Serveuse
Secrétaire
Journaliste
Interniste
Dirigeant d'entreprise
Pilote d'avion
Claviste
Standardiste

12 SIGNAUX D'ALARME

Mauvaise digestion
Palpitations
Maladies fréquentes
Insomnies
Fatigue persistante
Sentiment de persécution
Irritabilité
Manque de concentration
Augmentation d'alcool, de médicaments
Boulimie de sucreries
Problèmes sexuels
Réveil (trop) matinal

12 TUYAUX POUR SURVIVRE

Gardez le sens de l'humour
Réfléchissez avant d'exploser
Abandonnez-vous à un masseur
Pratiquez un sport (doux) régulièrement
Mangez raisonnablement
Limitez l'alcool et le café
Entretenez famille et amis
Apprenez à déléguer le travail
Résistez à votre patron
Abandonnez l'espoir de plaire à tous
Gardez la face quoi qu'il arrive
Partez

► *Suite de la page 23*

tâches « à hauts risques ». Les « deadlines » trop rapprochées, les ordres confus, l'absence de reconnaissance du travail par l'employeur en font partie. Mais le pis, c'est l'absence de transparence dans une entreprise : les hiérarchies cachées face auxquelles les subordonnés ne savent plus à quel chef se vouer, les tâches dont on ne voit pas la finalité et l'impossibilité de trouver le vrai responsable du malaise dans un service.

Guy Karnas, codirecteur du laboratoire de psychologie du travail à l'Université libre de Bruxelles, est, lui, l'un des spécialistes belges de l'ergonomie. Il a, notamment, participé à une enquête européenne d'évaluation de la relation homme-machine pour le travail sur logiciel dans le secteur tertiaire. L'ergonome, une discipline jeune, a emprunté à la sociologie, à la psychologie, à la médecine. Elle tente d'adapter au mieux les machines à ceux qui les emploient. Une démarche presque inverse de la sélection du personnel, où l'on choisit un individu pour remplir une case de travail vacante.

Si l'ergonomie est dans l'air du temps, ce n'est pas par pure philanthropie. Les entreprises ont compris depuis longtemps que réduction de stress rime avec augmentation de la productivité. A ses débuts, cette science s'est surtout penchée sur les facteurs stressants physiques (la mauvaise position de l'employé à un poste de saisie intensive, la correction des écrans informatiques...) mais elle a dû, très vite, tenter de cerner des facteurs psychologiques nettement plus fuyants.



La définition classique du stress (une réponse générale de l'organisme humain face à un changement dans son environnement) est limpide. Seul problème : l'organisme, lui, n'établit pas la distinction entre événements favorables ou défavorables. Il se contente d'encaisser jusqu'à la fêlure finale. Une promotion, événement favorable par excellence, peut pousser le cadre à l'infarctus ou à un ulcère. Une récompense fait toujours plaisir mais lorsqu'elle s'accompagne d'un accroissement de responsabilités, d'angoisse existentielle (la petite voix qui distille le « Tu n'es pas à la hauteur ») et de rumeurs aussi jalouses que persistantes de la part des collègues, l'heureux élu peut avoir hérité d'un cadeau empoisonné.

Degré a, de la même manière, constaté une augmentation du nombre d'infarctus chez les personnes qui ont vu leur profession valorisée. Une montée en grade qui tourne curieusement à la catastrophe, comme si, après des années de lutte, des sommes d'ennuis, la récompense soudaine laissait l'individu vidé, psychologiquement anéanti.

Karnas établit une distinction entre deux sources différentes de stress : les pressions inhérentes à une activité, et les interrogations face à cette activité. Les premières sont facilement repérables : le cambiste est victime d'une surcharge d'information et acculé à de multiples prises de décision dans un délai très court. Les professeurs doivent affronter l'énergie parfois destructrice d'une trentaine d'élèves. Yvan Ylieff, ministre de l'Education nationale, en sait quelque chose, il signe à longueur de journée les demandes d'intérimaires, réclamées à cor et à cri par des écoles qui assistent, impuissantes, à la débâcle de leurs enseignants déprimés. Mais le stress actuel se développe surtout grâce à la deuxième proposition : la

réduction de l'emploi, l'accroissement des exigences des employeurs (sans la contre-partie de l'amélioration des conditions de travail) grignotent le potentiel d'adaptation de chacun.

Cette inquiétude rampante n'atteint pas seulement le jeune loup survolté et assiégé par ses chers collègues. Un exemple : le personnel de la RTBF n'a pas trop de soucis à se faire sur l'avenir de l'institution : elle ne va ni disparaître subitement ni licencier massivement. Et pourtant : une vague d'alcoolisme galopant et de suicides a fini par alerter le médecin du travail. En cause : les nombreux contrats à court terme. Ils sont renouvelés quasiment automatiquement, bien sûr, mais tout le monde ne supporte pas de la même manière le gymkhana des échéances successives. Surtout si l'on vise, avant tout, la sécurité d'emploi.

Victimes privilégiées du stress : le manager vieillissant qui, après des années de dévouement, se fait jeter sans aucune reconnaissance et... les jeunes loups. Principalement ceux qui vagabondent de société en société à la recherche des challenges les plus risqués... et des plus hauts salaires. Leur faiblesse : ils n'assurent pas leurs arrières. Les racines, la vie de famille ont été sacrifiées depuis longtemps à leur ambition et à la mobilité professionnelle. Un lent suicide.

On a souvent associé le stress à une résistance des gens aux changements. Un lieu commun qui fait sourire Karnas : « Je n'ai jamais rencontré de résistance à un changement (à la hausse) dans la rémunération. La vraie question, c'est : " Combien ce changement va-t-il me coûter dans ma vie personnelle et combien de temps cela va-t-il durer ?" ».

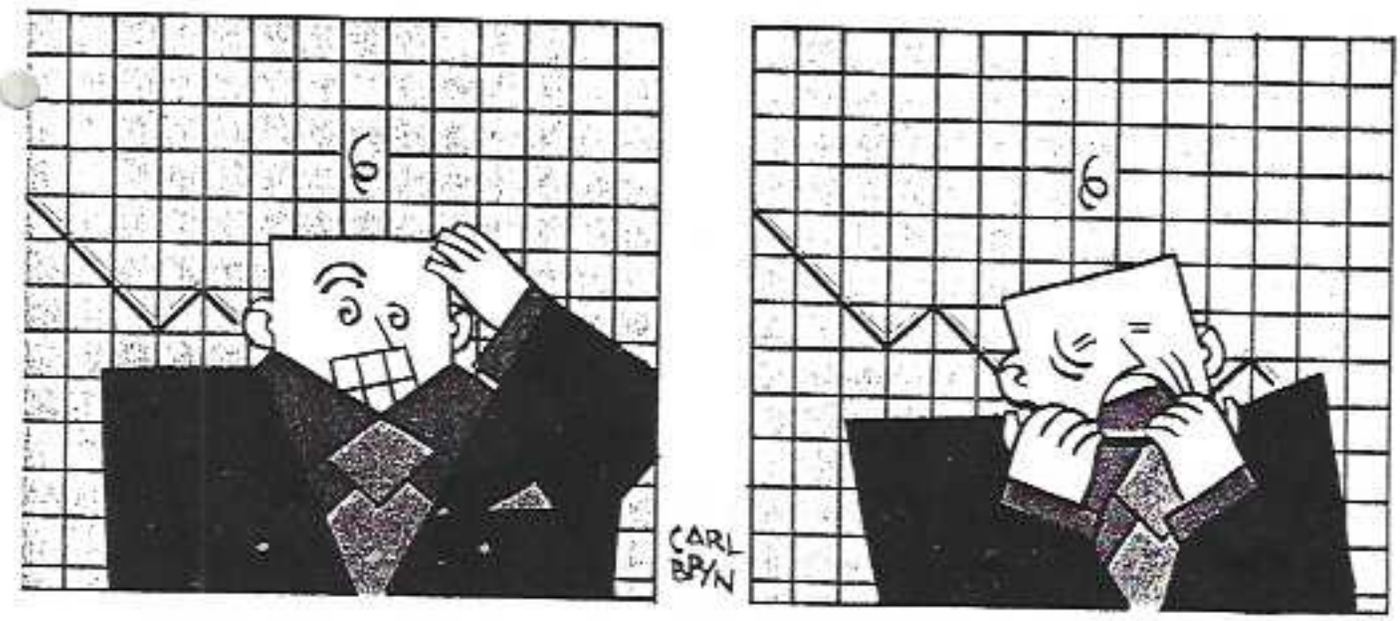
Le problème fondamental est bien là. L'insertion professionnelle et son cortège d'incertitudes se fait plus tardivement et plus lentement. De 25 à 35 ans, on galère. A l'autre bout de la chaîne, on se retrouve à la retraite de plus en plus jeune. Pourquoi accepterait-on de bonne grâce, à 45 ans, une remise en cause radicale de sa situation si l'on sait que l'on n'a plus que cinq ans à « tirer » ? Dix ans de quiétude dans une vie professionnelle, c'est maigre ! Karnas voit dans ce schéma le véritable défi des années à venir : « Les gens vont sortir de plus en plus tôt du monde du travail... et dans un état de plus en plus mauvais ».

Dans l'immédiat, les entreprises réagissent. En tentant de limiter la casse. Swift fait construire un centre sportif pour ses employés à la Hulpe. Les AG leur offrent des abonnements « loisirs » dans les centres de leur choix. En France, Bouygues fait barboter son personnel dans un état de plus en plus mauvais. » les conseillers en « gestion de ressources humaines ».

L'anti-stress devient un créneau très prometteur et stimule l'imagination de certains concepteurs, prompts à offrir le bonheur sous les formes les plus étranges. Une compagnie de matériel informatique a ainsi mis au point un programme « Eclats de rire » utilisables par tous les utilisateurs d'IBM (ou compatibles). Il injecte des blagues à la demande pour éviter « l'ennui du terminal ». Des autocollants — ils sont sensibles à la température de la peau et indiquent le degré de stress de la personne qui se l'applique sur la main — se vendent également comme des petits pains.

Plus sérieusement, de nombreuses entreprises font appel à des experts pour apprendre à leur personnel à décompresser. Ces trainings anti-stress puisent résolument dans toutes les techniques de relaxation : apprentissage de la respiration abdominale, méditation, recours aux images mentales, « restructuration perceptuelle » (un terme alambiqué pour une notion simple « Allez à l'essentiel ! »). Un mot d'ordre : « Considérez vos problèmes tels qu'ils sont et non tels que vous les voyez ! » Facile à dire !

Le Dr Jean Van Mulders se passionne pour ces « conditions de travail ressenties », par opposition à celles que l'on peut évaluer objectivement. Médecin du travail de la Géné- ▶



LA VIE CHANGE. LE STRESS S'INSTALLE

Holmes et Rahe, des psychiatres américains, ont mis au point une liste de 43 changements possibles dans la vie d'un individu. En évaluant l'impact de ces événements (le temps et l'effort d'adaptation), ils ont ainsi pu établir une « échelle » de stress en leur attribuant des « unités de changements ».

Décès du conjoint	105
Divorce	80
Mariage récent	50
Départ à la retraite	40
Difficultés financières	38
Changements de responsabilités	29
Acquisition majeure	22
Reconnaissance publique	20
Déménagement	15
Changement de l'horaire professionnel	13
Vacances	11

► rale de Banque, il appartient à l'une des premières entreprises belges qui ait accordé une grande importance à « l'hygiène du travail ». Une notion qui a plus à voir avec la qualité de l'environnement que le contrôle sanitaire...

Plusieurs fois par semaine, Van Mulders visite les agences et les services du siège central pour sentir l'atmosphère et initier les cadres aux techniques de gestion des ressources humaines. A l'occasion des visites médicales, il confesse également les membres du personnel en demandant leur opinion sur une série de facteurs de travail : leur tâche, le groupe, la formation, l'information, l'environnement physique.

Une entreprise de service doit, selon ce médecin, mettre l'accent sur l'environnement humain. En effet, si l'industrie connaît un organigramme très clair, il n'en va pas nécessairement de même dans une société où différents services peuvent être amenés à coopérer à un moment donné, suivant la nécessité du travail à accomplir. Le « Qui fait quoi et qui est au-dessus de qui ? » devient plus flou. Des rivalités obscures peuvent exister et mener à la catastrophe. Le rôle du médecin du travail sera donc de repérer le problème et d'éviter que le malaise ne s'étende.

Le problème le plus fréquent : l'automatisation d'un service. Les plus âgés renâclent. Certains employés engagés de longue date n'ont pas le niveau de compétence exigé et, donc, l'impression qu'on leur demande la lune. Diplomatie avant tout ! Van Mulders estime qu'en y mettant le temps, on peut faire accepter à n'importe qui le travail sur ordinateur. Il faut également un peu d'imagination. Pourquoi condamner au « full-time » l'employé attelé à un travail très monotone ? Il doit être possible de l'occuper, en alternance, à un autre poste, plus gratifiant.

La satisfaction au travail est probablement le meilleur remède contre le stress. « Il faut un minimum d'autonomie, de diversité et de responsabilité pour garder sa santé mentale », tranche Van Mulders. « La gestion "dure" est à la mode. La rentabilité est, certes, capitale, mais pas à tout prix. La motivation ne peut être identique à tous les degrés de la hiérarchie ». Si le manager veut travailler jusqu'à 20 heures, c'est son problème. Mais il ne peut forcer la secrétaire à lui tenir compagnie. Les exigences des employeurs sont plus élevées ? C'est dans l'air du temps, mais elles doivent s'accompagner d'une amélioration de l'ambiance de travail. Dans le cas contraire, l'absentéisme et la démotivation feront des ravages dans le personnel.

Alors, que faire ? D'abord, donner la possibilité aux employés et aux cadres de parler de leur malaise. Et les écouter ! Ensuite, faire passer le message au service de sélection du personnel. On s'est trop focalisé, jusqu'ici, sur les aptitudes d'un individu à s'adapter à la tâche qui lui est confiée. On se demande rarement s'il va la supporter longtemps et s'il est capable d'en assumer tous les aspects. Un bon manager n'est pas, bêtement, un dictateur. Il doit aussi savoir motiver son équipe en faisant preuve, parfois, d'amabilité. Et qui n'a jamais rencontré un employé de guichet allergique à toute relation publique ?

Il ne s'agit pas toutefois de transformer les entreprises en cocons ouatés. Théo Compernolle, un psychiatre hollandais, plaide pour une « gestion » du stress : « C'est le moteur de la création et de l'exploit. Une dose de stress régulière et maîtrisable permet de mieux résister aux situations pénibles, à la maladie et maintient notre corps en bon état. » Autant s'y faire, puisqu'on ne peut raisonnablement imaginer de supprimer toute tension ! La vie est faite de changements, rappelle-t-il, et la seule situation radicalement sans stress... c'est la mort !

Carine Vassart ■

