



Mireille Girard
Conseillère
Service de la santé
et de la sécurité du travail

Santé et sécurité du travail

STRESS ORGANISATIONNEL ET MORAL DES TROUPES

Si les mots hypertension, reflux gastrique, insomnie, affaiblissement des défenses immunitaires et troubles musculo-squelettiques¹ font partie des échanges avec votre médecin, il y a de bonnes chances que vous soyez victime de stress au travail ou au quotidien. Mais saviez-vous que les organisations aussi peuvent être victimes du stress? Lorsque la pression due au stress est généralisée chez les employés, on parle de stress organisationnel.

Les chercheurs s'entendent pour identifier la surcharge de travail comme un des facteurs déterminants qui créent du stress chez les employés. Un individu normal est capable de faire face à une surcharge ponctuelle de travail; toutefois, lorsque celle-ci est trop accentuée et de trop longue durée, la santé de l'employé peut être affectée. En effet, de plus en plus de personnes s'absentent pour cause de surmenage, ce qui a pour effet de paralyser certaines activités de l'organisation.

Afin de diagnostiquer le stress organisationnel, les chercheurs en santé au travail utilisent des questionnaires basés sur des travaux de Siegrist touchant le déséquilibre efforts/reconnaissance². Si les

employés ne se sentent pas reconnus pour leur travail, ils perdent leur motivation, sont moins productifs et plus susceptibles de développer des problèmes de détresse psychologique. Les chercheurs utilisent aussi le questionnaire de Karasek dans lequel on évalue la demande psychologique et la latitude décisionnelle³. Il traite de la perception de l'effort lié au peu de temps dont dispose une personne pour faire une tâche, de la polyvalence, de l'autonomie, de l'utilisation de la créativité et de la participation aux décisions qui concernent l'employé.

Une fois compilées, ces données permettent d'obtenir un portrait du moral des troupes. Cela peut servir de base de discussion entre l'employeur et les représentants des employés membres d'un comité de santé-sécurité. Mais les organisations sont peu enclines à traverser ce processus, appréhendant un diagnostic organisationnel négatif et ses conséquences. Cependant, des interventions radicales sont parfois essentielles avant que la situation ne dégénère davantage.

Il n'existe pas de solution miracle pour rendre les gens heureux au travail, mais il est clair que les pistes de solutions, pour être efficaces, doivent provenir des employés. Formé selon une représen-

tation paritaire, le comité de santé-sécurité peut aussi apporter des suggestions intéressantes à l'employeur, puisqu'il émane de la base et est au fait des préoccupations de l'ensemble des employés.

Il se peut aussi que l'organisation veuille intervenir directement auprès du personnel en prenant des mesures pour améliorer son bien-être au travail. Les comités de santé-sécurité peuvent jouer un rôle en cette matière en suggérant des mesures concrètes appropriées aux situations vécues. Des mesures simples, comme aller marcher pendant la pause ou disposer d'un lieu pour manger dehors pendant l'été, permettent aux employés de prendre du recul et de s'aérer. Ainsi, la charge de travail ne disparaît pas, mais les épaules sont plus relâchées, le dos moins courbé et la tête plus légère.

Les gestionnaires doivent apprendre à être bienveillants envers leurs employés en développant une attitude favorable à leur égard et en facilitant la résolution de problèmes dans le respect des personnes. Or la bienveillance se construit au jour le jour, elle n'est pas un principe qu'on mentionne une fois l'an dans une planification stratégique, qui tient plus du vœu pieux que d'une réelle volonté de l'organisation.

1 http://www.inrs.fr/hm/le_stress_au_travail.html

2 Tension au travail et consommation de médicaments psychotropes -État des connaissances : <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/files/6fe0e035-5309-4aa6-a469-aeae41104c59/ch02.html#d0e24>

3 http://www.atousante.com/risques_professionnels/sante_mentale/stress_professionnel/mesure_du_stress_professionnel_questionnaire_de_karasek