

# Le travail dans le monde

Bureau international du Travail

Genève Mars 1993

- Chapitre 1*    *Le travail forcé*
- Chapitre 2*    *L'emploi*
- Chapitre 3*    *Les syndicats*
- Chapitre 4*    *La protection sociale dans les pays en développement*
- Chapitre 5**    ***Le stress dans le monde du travail***

Combattre ou fuir

Les maladies liées au stress

Le coût du stress

- Absentéisme
- Instabilité professionnelle
- Accidents
- Epuisement nerveux
- Indemnisation

Professions stressantes (Tableau : Les causes du stress dans le monde du travail)

- Travailleurs manuels
- Policiers
- Infirmières
- Employés des postes
- Enseignants
- Serveurs
- Chauffeurs d'autobus
- Travail sur écran

Gestion personnelle du stress

- Relaxation
- Exercice physique
- Régime alimentaire
- Changement de comportement

Modification de l'organisation

- Participation
- Autonomie
- Aménagement du temps de travail

Exemples de lutte contre le stress

- Mexique : une entreprise manufacturière
- Inde : Une compagnie minière
- Japon : Un service de neuropsychiatrie
- Canada : un ministère
- Suède : une entreprise manufacturière
- Etats-Unis : un programme syndical

Un des grands défis des années à venir

## Chapitre 5

### Le stress dans le monde du travail

Le stress est devenu l'un des plus graves problèmes de notre temps : il met en péril la santé physique et mentale des individus et, en outre, il coûte très cher aux entreprises et à l'économie nationale.

Aux Etats-Unis, par exemple, le stress coûterait à l'industrie quelque **200 milliards de dollars par an**- à cause de l'absentéisme, des pertes de productivité, des indemnités de l'assurance santé et des frais médicaux directs. Au Royaume-Uni, on estime que le coût du stress- maladie, baisse de la productivité, mouvements de personnel, décès prématurés-pourrait représenter jusqu'à **10 pour cent du PNB**.

En anglais, les ingénieurs entendent par « stress » le effort ou la contrainte qui engendre une déformation de la pièce qui y est soumise, mais ce terme a acquis en biologie et en médecine un sens différent, et c'est dans ce sens que nous l'utilisons en français : il désigne la réponse de l'organisme aux influences, modification, sollicitations et tensions qui exigent de sa part une adaptation.

On peut considérer le stress sous l'angle de l'harmonie qui doit exister entre l'être humain et son environnement. Lorsqu'un individu est soumis à des exigences qui ne correspondent pas à ses capacités actuelles ou à ses besoins ou aspirations, cette discordance est cause de stress.

Si le sujet est capable de s'adapter à ces circonstances nouvelles, le niveau de stress diminuera ultérieurement et l'effet pourra être en fin de compte positif. Ainsi, un défi soudain, par exemple un nouveau projet difficile à exécuter au travail, peut avoir un effet stimulant et inciter l'intéressé à se dépasser.

Mais s'il n'est pas capable de s'adapter et si le stress devient un élément chronique et débilitant de sa vie quotidienne, sa santé risque d'être compromise, au point même que sa vie pourra être en danger.

Les mêmes pressions extérieures n'auront toutefois pas la même incidence sur des personnes différentes. Un alourdissement de la charge de travail qui représenterait, pour l'un, un surcroît de stress indésirable, pourra constituer, pour l'autre, un stimulant bénéfique.

### Combattre ou fuir

Chacun de nous hérite à la naissance du système d'alarme qui s'est développé chez l'être humain comme chez l'animal pour faire face à un danger imminent. En présence d'un stress soudain, l'organisme humain se met immédiatement en alerte. Lorsque l'homme des cavernes, notre ancêtre, se trouvait confronté à un tigre à dents de sabre à un ours grizzli, son organisme réagissait sur le champ. Le cortex transmettait au cerveau un signal qui signifiait : « attention danger ! », le coeur se mettait alors à battre plus rapidement, la respiration s'accélérait et les muscles se contractaient. De la noradrénaline se déversait dans le sang, qui transmettait aux muscles des énergies supplémentaires lui permettant de se préparer à « combattre ou fuir ».

De nos jours, hélas, ce système de réaction rapide peut faire plus de mal que de bien. Il garde certes son utilité pour faire face à un danger physique soudain ou fournir un effort intense dans la pratique d'un sport requérant une grosse dépense d'énergie. Cependant, dans les sociétés industrielles, les événements alarmants ont plus souvent un caractère psychologique que physique : divergence de vues durable avec un supérieur hiérarchique, retard de travail qui s'accroît ou factures qui s'accumulent et que l'on n'a pas les moyens de payer, etc...

Combattre ou fuir, comme chacun de nous pourrait être tenté de le faire lors d'une discussion d'affaire pénible ou sur un chantier dangereux, paraîtrait une étrange réaction.

Dans la vie moderne, l'être humain a une troisième possibilité : ne pas réagir et absorber la tension.

Cela peut être très éprouvant car, si l'homme ou la femme des cavernes ne se trouvait sans doute en danger de mort que de temps à autre, chacun de nous, aujourd'hui, est la cible constante de stimuli qui l'assaille à toute heure, jour après jour. Et, comme la société nous encourage toujours à garder notre calme, du moins en apparence, et à supporter les tensions sans broncher, le stress qui en résulte risque d'atteindre des niveaux intolérables. Bien des gens réagissent au stress en augmentant leur consommation de cigarettes ou d'alcool, en prenant des tranquillisants ou en mangeant trop, ce qui, tôt ou tard, ne fait qu'aggraver les choses.

Tout être humain est soumis à un stress dès le matin à son lever. Pour une large part, ce stress n'est que le stimulant nécessaire pour mener une vie active. Le stress dont il sera question dans les pages qui suivent est celui qui présente un caractère extrême, incessant, improductif et dangereux.

## Les maladies liées au stress

Un stress intense se traduit par une effort usure de l'organisme, qui affecte la santé. La nature des manifestations pathologiques et des infirmités qui en découlent dépend en partie de facteurs génétiques, et en partie d'autres influences exercées par l'environnement. C'est ainsi qu'une même agression peut provoquer un ulcère chez un sujet, une élévation de la tension artérielle chez un autre et une crise cardiaque chez un troisième, alors que la santé d'un quatrième ne sera absolument pas altérée.

Une personne sur huit ou sur dix souffre d'un ulcère à un moment où un autre de son existence. Chaque année, les ulcères et les troubles qui s'y rattachent sont responsables de la perte de plusieurs millions de journées de travail. Les expériences réalisées sur l'homme et sur l'animal semblent bien confirmer que les facteurs psychologiques jouent un rôle dans certaines formes d'ulcère.

Une *tension artérielle* anormalement élevée est une autre manifestation pathologique très répandue dans laquelle le stress peut jouer un rôle. Des études ont montré que certaines catégories professionnelles (par exemple, standardistes et enseignants) sont particulièrement touchées.

Plusieurs études entreprises aux Etats-Unis ont montré que les individus du «type A», c'est-à-dire agressifs et avant tout soucieux de gravir le plus rapidement possible l'échelle sociale, à n'importe quel prix, dans une course incessante contre le temps, avaient un risque plus important de contracter une *affection coronarienne* que ceux qui avaient un mode de vie plus détendu et plus insouciant.

## Le coût du stress

**Le stress coûte cher aux personnes** qui en souffrent - leur santé se dégrade -, **mais aussi aux entreprises** pour lesquelles elles travaillent et à l'économie nationale. Aux Etats-Unis, selon certaines estimations, le stress coûterait à l'industrie quelque 200 milliards de dollars par an - soit dix fois plus que les grèves, ou encore la totalité des bénéfices des 500 sociétés les plus riches.

- ◆ *Absentéisme.* L'absentéisme est une plaie dans tous les pays industriels. Ses causes sont multiples - des responsabilités familiales aux intempéries - mais les problèmes de santé - notamment d'origine psychologique - sont l'une des principales. Selon une estimation faite en 1984 par une compagnie d'assurances des Etats-Unis (Metropolitan Life Insurance Company), un million de travailleurs en moyenne étaient absents chaque jour de travail, en grande partie à cause de troubles dus au stress, et les alcooliques ainsi que les fumeurs étaient deux fois plus souvent absents que les autres. Au Royaume-Uni, on estime que l'alcoolisme fait perdre chaque année 2,5 millions de dollars à l'industrie. On constate par ailleurs que le nombre de journées perdues s'accroît au fur et à mesure que le niveau socio-économique baisse et qu'il est donc particulièrement élevé chez les travailleurs manuels.
- ◆ *Instabilité professionnelle.* Absentéisme et instabilité professionnelle vont souvent de pair: le travailleur finit par quitter son emploi parce qu'il n'en est pas satisfait ou parce qu'il y est obligé pour des raisons de santé. Lors d'une enquête effectuée en 1991 aux Etats-Unis, une compagnie d'assurances, la Northwestern National Life Insurance Company, a constaté que quatorze pour cent (14%) des travailleurs de son échantillon avaient quitté leur emploi ou avaient changé de poste au cours des deux années précédentes pour cause de stress dans leur travail. Parmi les autres, trente quatre pour cent (34%) avaient sérieusement envisagé de quitter leur emploi l'année précédente et trente trois pour cent (33%) estimaient qu'ils atteindraient bientôt leurs limites. Selon certaines estimations, les entreprises américaines dépenseraient 700 millions de dollars par an pour remplacer ceux de leurs travailleurs qui doivent cesser leur activité avant l'âge de la retraite pour cause de maladies coronariennes. La société Xerox, par exemple, estime que le remplacement d'un dirigeant lui coûte plus d'un million de dollars et celui d'un cadre supérieur entre 200 000 et 500 000 dollars.
- ◆ *Accidents.* Aux Etats-Unis, les accidents du travail tuent chaque année quelque 14 000 personnes et entraînent une incapacité pour 2,2 millions d'autres. Ils se soldent en outre par des pertes de productivité estimées à plus de 30 milliards de dollars par an. Ces accidents se produisent pour de multiples raisons liées au lieu de travail, au matériel, à l'organisation des tâches ou à la condition du travailleur, qui peuvent toutes avoir un effet stressant; comme le souligne un expert, de tous les facteurs personnels qui contribuent aux accidents, un seul apparaît être un dénominateur commun: un haut niveau de stress. «Une personne stressée, c'est un accident qui se prépare.»
- ◆ *Epuisement nerveux.* C'est le résultat final d'un stress mal géré. Le travailleur n'a plus de réserve d'énergie, résiste mal à la maladie; il est inefficace, de moins en moins satisfait de son emploi et de plus en plus pessimiste. On peut distinguer les étapes suivantes:

1- *La «lune de miel»* - le novice est plein d'énergie et d'enthousiasme.

2- *Le manque de carburant* - les premiers symptômes d'épuisement apparaissent.

- 3- *Le stade chronique* - symptômes permanents de fatigue, de mauvaise humeur, de maladie et de dépression.
- 4- *La crise* - les symptômes sont désormais si aigus que l'intéressé a l'impression de sombrer.
- 5- *La limite est atteinte* - l'intéressé ne peut plus «fonctionner» et son état se dégrade terriblement.

Cet épuisement est fréquent chez les «drogués du travail» qui font jusqu'à 80 heures par semaine. Des horaires aussi longs finissent tôt ou tard par ébranler leur santé. En outre, rien ne prouve que leur production augmente proportionnellement à leur nombre d'heures de travail. Ainsi, au Japon, les employés de bureau font beaucoup d'heures de présence pour montrer leur loyauté vis-à-vis de leur entreprise mais ils sont généralement moins productifs que ceux d'autres pays. La productivité, mesurée en fonction des biens que permet d'acheter une heure de travail, est en effet beaucoup plus élevée ailleurs (par exemple de 46 pour cent en France et de 39 pour cent en Allemagne).

Au Japon, l'excès de travail pose des problèmes particulièrement aigus, à tel point que les japonais ont inventé le mot *karoshi* qui signifie «mort par surmenage». On travaille en effet plus au Japon que dans la plupart des autres pays industriels: officiellement, 2044 heures en 1990 (contre 1646 en France, par exemple). En fait, l'année de travail est généralement beaucoup plus longue à cause des heures supplémentaires non rémunérées. Selon une enquête effectuée par une fédération d'organisations patronales (Keidanren), 88 pour cent des entreprises ont recours à ces heures supplémentaires. Au Japon, beaucoup d'employés de banque, par exemple, travaillent 3 000 heures par an - soit l'équivalent de 12 heures par jour pendant 250 jours - et, selon une enquête de l'Institut des sciences sociales, le nombre d'heures de travail dans une grande compagnie d'assurances est passé de 9 heures par jour il y a quinze ans à 11 heures et 20 minutes en 1991.

De si longues heures de travail se paient tôt ou tard. En 1992, un psychiatre signalait que le nombre de patients le consultant pour des problèmes de stress avait quadruplé en dix ans. Selon le Dr Tetsunojo Uehata (qui a créé le mot *karoshi*), ces problèmes ont commencé à faire leur apparition à la fin des années soixante-dix quand la crise du pétrole a conduit les sociétés japonaises à réduire leurs effectifs et à exiger de leur personnel plus de travail.

- ◆ *Indemnisation.* Le coût financier du stress est illustré par le nombre de demandes d'indemnisation qui sont présentées par les travailleurs, soit dans le cadre des régimes auxquels ils sont affiliés, soit lors de procès devant les tribunaux civils. Naguère, les demandes d'indemnisation pour cause de stress étaient relativement rares. En 1980, aux Etats-Unis, elles ne représentaient que 5 pour cent des demandes d'indemnisation des maladies professionnelles mais ce pourcentage était déjà de 15 pour cent en 1989. Dans certains Etats, la progression a été encore plus rapide. En Californie, le nombre de ces demandes a septuplé entre 1979 et 1988. Neuf sur dix ont été approuvées et le montant moyen des indemnités a été de 15 000 dollars. Des cabinets d'avocats font régulièrement paraître dans les journaux des publicités du genre: «Est-ce que votre travail vous rend malade ?». Un juge submergé par le nombre de cas qui lui étaient soumis a lui-même obtenu d'être indemnisé en faisant valoir que l'attaque cérébrale dont il avait été victime était due à une charge de travail excessive. Comme de plus en plus de demandes d'indemnisation sont approuvées, le coût des assurances ne cesse de s'accroître. En 1990, il

y a ainsi augmenté de 22 pour cent dans le Texas et le Maine et de 16 pour cent dans le Connecticut.

On observe une évolution analogue dans d'autres pays. En Australie, à la suite de l'adoption d'une nouvelle loi en 1988, les demandes d'indemnisation du stress présentées par les agents de l'Etat ont augmenté de 90 pour cent, jusqu'à représenter 35 pour cent du coût total des indemnités versées à cette catégorie professionnelle en 1990. Pour l'instant les chiffres sont moins élevés dans le secteur privé. Selon WorkCover (l'assureur du secteur privé), ces demandes d'indemnisation représentaient seulement 2,5 pour cent du total en 1990, mais leur nombre commence à augmenter rapidement.

En outre, de plus en plus de travailleurs demandent réparation devant les tribunaux civils. Dans les années à venir, le stress devrait être à l'origine de la majorité des procès intentés pour cause de maladie professionnelle. Une analyse des procès qui ont déjà eu lieu aux Etats-Unis dans les années 80 a montré que la plupart des demandeurs étaient des travailleurs manuels d'entreprises manufacturières et que 40 pour cent seulement d'entre eux avaient obtenu gain de cause.

Au Japon, les demandes d'indemnisation pour incapacité ou mort due au stress sont relativement peu nombreuses. En 1989, par exemple, 777 demandes d'indemnisation ont été présentées au ministère japonais du Travail; 110 ont été approuvées mais 80 cas ont été considérés comme liés à des accidents et 30 seulement comme dus à un excès de travail. Le ministère ne reconnaît pas le terme *karoshi*; il fait valoir qu'il est difficile d'établir une corrélation entre certains niveaux de fatigue et telle ou telle maladie; il n'accepte donc d'indemniser un travailleur que si le volume de travail de celui-ci durant la semaine précédant son effondrement a été supérieur à la moyenne.

Il n'empêche que l'opinion est très inquiète. Selon une enquête, plus de 40 pour cent des japonais craindraient de mourir de surmenage. Les familles qui jugent que l'un des leurs a été victime du *karoshi* semblent désormais plus déterminées à passer à l'action. En 1988, un groupe d'avocats de Tokyo a créé une antenne chargée de conseiller les parents et de les aider à obtenir réparation. Le premier procès pour *karoshi* a été intenté en 1991 par la veuve d'un vice-président d'un bureau d'études qui, après avoir fait chaque année 20 voyages d'affaires à l'étranger, est mort à l'âge de cinquante et un ans d'une hémorragie cérébrale. À la fin de 1991, les tribunaux étaient saisi d'une dizaine de cas du même genre.

## **Profession stressantes**

Le travail n'est pas la seule source de stress, mais c'est l'une des plus importantes. Ainsi, une étude conduite aux Etats-Unis par Blue Cross/Blue Shield indique que, sur six travailleurs se plaignant d'une maladie, cinq considèrent que le stress qu'ils subissent dans leur travail est une des principales causes de leurs problèmes de santé. Des enquêtes ont par ailleurs montré que les trois quarts des Américains jugent leur travail stressant et même de plus en plus stressant. En Suède, jusqu'au tiers des travailleurs expriment la même opinion. Au Canada, à l'occasion d'une enquête, 60 pour cent des travailleurs ont indiqué qu'ils avaient souffert du stress dans leur travail l'année précédente et 35 pour cent ont fait état d'effets psychologiques néfastes. En 1990, en France, 64 pour cent des infirmières et 61 pour cent des enseignants interrogés au cours d'un sondage se sont plaints de conditions de travail stressantes.

Dans le monde du travail, il y a stress chaque fois que la charge qui pèse sur un individu est trop lourde et qu'il n'arrive pas à s'y adapter rapidement. Les causes de stress sont multiples. Elles peuvent être inhérentes au travail lui-même: bruit, horaire interminable, monotonie, etc. Elles peuvent aussi tenir à l'organisation du travail - par exemple, si les ordres sont contradictoires, si les travailleurs ne sont pas consultés ou si l'information circule mal. Les travailleurs peuvent aussi être préoccupés par l'évolution de leur carrière ou craindre pour leur

emploi. Ils peuvent également être tiraillés entre leur vie familiale leur vie professionnelle. Bref, le stress au travail est phénomène aussi divers et complexe que le travail lui-même. Les principaux agents stressants et les effets qu'ils peuvent avoir sont décrits dans l'encadré 5. 1. Si toutes les professions sont stressantes à un degré ou à un autre, certaines ont fait l'objet d'études particulièrement approfondies.

- ◆ **Travailleurs manuels.** Une étude réalisée aux Etat Unis et portant sur plus de vingt catégories de travailleurs a montré que les conducteurs de machines et les ouvriers des chaînes de montage étaient ceux qui se plaignaient le plus de troubles somatiques, d'anxiété et de dépression. Une autre étude, effectuée en 1991, a montré que, dans les brasseries britanniques les ouvriers prenaient beaucoup plus de congés de maladie -plus du double- que le personnel d'encadrement.

5.1 Les causes du stress dans le monde du travail		
Causes du stress	Facteurs	Conséquences possibles
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge quantitative</li> <li>• Surcharge qualitative</li> <li>• Cadence des chaînes de montage</li> <li>• Décisions</li> <li>• Danger physique</li> <li>• Travail posté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatigue physique et/ou mentale</li> <li>• Epuisement nerveux</li> <li>• Irritabilité et tension nerveuse</li> </ul>
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguïté des rôles</li> <li>• Sexisme</li> <li>• Harcèlement sexuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anxiété et tension nerveuse</li> <li>• Diminution du rendement</li> <li>• Insatisfaction professionnelle</li> </ul>
Facteurs relationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvais système de travail et manque de soutien social</li> <li>• Divergences politiques, jalousie ou colère</li> <li>• Manque d'attention de la direction pour les travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tension nerveuse</li> <li>• Tension artérielle</li> <li>• Insatisfaction professionnelle</li> </ul>
Évolution de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avancement trop lent</li> <li>• Avancement trop rapide</li> <li>• Sécurité de l'emploi</li> <li>• Ambition frustrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction de la productivité</li> <li>• Manque de confiance en soi</li> <li>• Irritabilité et colère</li> <li>• Insatisfaction professionnelle</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure rigide et impersonnelle</li> <li>• Querelles politiques</li> <li>• Manque d'encadrement ou de formation</li> <li>• Absence de participation aux décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de motivation et de productivité</li> <li>• Insatisfaction professionnelle</li> </ul>
Interface foyer/travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retombées de la vie professionnelle sur la vie familiale</li> <li>• Absence de soutien de la part du conjoint</li> <li>• Querelles de ménage</li> <li>• Stress dû à une double carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflits psychologiques et fatigue mentale</li> <li>• Réduction de la motivation et de la productivité</li> <li>• Exacerbation des querelles de ménage</li> </ul>

Source: Cooper (1983).

Deux causes de stress ont été identifiées, à savoir le caractère répétitif du travail et l'obligation de suivre la cadence imposée par la machine. De ces deux facteurs, le second est peut-être le plus important. Selon une enquête effectuée au Royaume-Uni, l'angoisse des ouvriers des chaînes de montage est due, en effet, non pas au caractère répétitif de leurs tâches (quoiqu'ils détestent souvent cet aspect de leur travail), mais à l'obligation de suivre la cadence (même s'ils ne sont pas forcément opposés à ce système). L'anxiété est particulièrement forte chez les travailleurs les plus méticuleux.

Le bruit, outre qu'il peut rendre sourd, est une cause importante de stress. Il est souvent considéré comme un problème majeur, comme l'indiquent les études consacrées aux travailleurs manuels en Finlande, par exemple, ou aux travailleurs des plates-formes pétrolières norvégiennes. Il est fréquemment associé à de la fatigue, à des maux de tête et à un manque de concentration (d'où une augmentation de la fréquence des accidents). Il a aussi tendance à rendre irritable, voire agressif.

Les vibrations, elles aussi, peuvent être nuisibles à la santé et accroître le stress. Les machines rotatives ou à percussion, les marteaux pneumatiques, les riveteuses, etc. sont une source courante de vibrations. Les travailleurs disent souvent que l'on s'habitue au bruit, mais une étude a par exemple montré que 37 pour cent des travailleurs des plates-formes pétrolières de la mer du Nord considéraient que le fait d'être exposé à des vibrations, non seulement à leur travail mais aussi durant leurs périodes de repos, était une cause importante de stress.

- ◆ **Policiers.** Le métier de policier peut être considéré comme particulièrement stressant. Les fonctionnaires de police sont en effet constamment exposés à des risques et à la violence, et ils se sentent d'autre part totalement démunis quand ils doivent traiter de problèmes tels que l'alcoolisme ou les maladies mentales pour lesquels il n'existe pas de structures appropriées. Une étude réalisée par des chercheurs canadiens insiste aussi sur le fait qu'ils doivent constamment être prêts à faire face à des urgences. La police se heurte par ailleurs aux mêmes problèmes que beaucoup d'autres institutions. Ainsi, selon une étude effectuée en 1990 au Royaume-Uni, les policiers jugent les problèmes d'organisation et de gestion beaucoup plus stressants que les opérations de police proprement dites. Parmi ces opérations, les plus stressantes sont celles qui conduisent à assister à une mort brutale, à arrêter une personne violente, à s'occuper des victimes et à informer leurs familles.

Aux Etats-Unis, où les crimes de sang sont nombreux, un psychologue qui a travaillé dans plusieurs services de police a constaté que de plus en plus de policiers craignaient d'être abattus: «L'opinion générale est que la vie a de moins en moins de prix, que l'on hésite de moins en moins à tuer.» Les représentants syndicaux des policiers de Washington indiquent que les policiers sont beaucoup plus stressés aujourd'hui à cause du trafic de drogue, et que cela provoque fatigue, alcoolisme et problèmes familiaux. Aux Etats-Unis, les trois quarts des crises cardiaques dont sont victimes les policiers seraient liées au stress, et les tribunaux ont statué que tout policier victime d'une crise cardiaque, même s'il n'est pas en service, a droit à une indemnisation.

- ◆ **Infirmières.** C'est une autre profession qui semble a priori stressante. Les infirmières doivent accomplir beaucoup de tâches désagréables et très pénibles sur le plan physique, et doivent en outre s'occuper de patients gravement malades, voire mourants. Intermédiaires entre l'hôpital et le patient, elles doivent trouver un juste équilibre entre détachement et engagement, sans manifester leur stress.

Au Royaume-Uni, des chercheurs ont comparé le stress des infirmières qui travaillent dans les hôpitaux (y compris dans les services de soins coronariens et de thérapie intensive) et celui des infirmières en poste dans des hospices où elles doivent s'occuper spécifiquement des mourants. Même si ce dernier travail peut sembler plus éprouvant sur le plan émotionnel, ce sont les infirmières des hôpitaux qui souffrent le plus du stress. Cette différence semble tenir au milieu de travail et au soutien plus ou moins grand dont bénéficient les infirmières.

Dans le cas des infirmières, le stress est apparemment davantage lié à l'organisation du travail qu'au travail lui-même (dont elles tirent une grande satisfaction).



- ◆ **Employés des postes.** Dans plusieurs pays, les postiers se plaignent d'être particulièrement stressés. En Europe, les principaux facteurs de stress pour les employés affectés au tri manuel sont : le rythme du travail, le bruit et la poussière, le manque d'espace et l'obligation de rester debout de longues heures. Une enquête a été effectuée en 1991 aux Etats-Unis par l'Association nationale des postiers. Ses résultats, publiés sous le titre *Les postiers à bout de nerfs*, indiquent que cette catégorie de travailleurs a des problèmes beaucoup plus graves que la plupart des autres. Un grand nombre de préposés au traitement du courrier se plaignent de dormir mal, se déclarent insatisfaits de leur emploi et estiment que leurs conditions de travail les exposent à des dangers. Beaucoup souffrent de problèmes physiques (douleurs musculaires, mal aux reins, lésions répétées, etc.). «Trois facteurs - exigences professionnelles, autonomie, soutien du personnel d'encadrement - sont très étroitement liés à la maladie et à la productivité. Sur ces trois plans, les postiers ont de gros problèmes.» Les auteurs du rapport estiment que l'absentéisme, les pertes de productivité, les indemnités, l'assurance maladie et les frais médicaux directs absorbent jusqu'au quart des dépenses de personnel.
- ◆ **Enseignants.** Un test organisé en 1983 au Japon a montré qu'environ 40 pour cent des enseignants souffraient de problèmes de santé (maux de tête fréquents, dépression, anxiété constante, etc.) et que ces problèmes étaient particulièrement aigus parmi les femmes et les jeunes. Au Royaume-Uni, selon une enquête effectuée en 1990, pas moins de 20 pour cent des enseignants présenteraient des symptômes d'anxiété, de dépression et de stress relevant de la psychiatrie. Les principales causes d'insatisfaction sont la charge de travail et le salaire - à quoi il faut ajouter le manque de débouchés, la durée des horaires et les mauvaises conditions de travail.
- ◆ **Serveurs.** Les travailleurs qui sont en contact direct avec beaucoup de clients mais qui n'ont guère de prise sur leur milieu de travail semblent être particulièrement exposés au stress. En Suède, l'étude d'un groupe de serveurs a montré qu'ils avaient un fort taux de cholestérol et beaucoup de tension, et qu'ils étaient nombreux à fumer. En outre, leur taux de testostérone était faible, ce qui peut être le signe d'un vieillissement prématuré. Ces serveurs ont indiqué qu'ils subissaient de fortes pressions psychologiques, que leur pouvoir de décision était limité et qu'ils ne pouvaient guère compter sur leurs chefs.
- ◆ **Chauffeurs d'autobus.** On a constaté dans plusieurs pays que les taux d'absentéisme, de morbidité et de mortalité étaient plus élevés que la moyenne chez les chauffeurs d'autobus. Outre les contraintes associées à un travail posté, les chauffeurs d'autobus ont une tâche difficile: leur attention ne doit jamais se relâcher, ils sont souvent pressés par le temps, ils travaillent toujours dans la même position et ils doivent supporter les vibrations de leur véhicule et le bruit de la circulation. Aux Pays-Bas, les chauffeurs des autobus urbains sont moins satisfaits de leur travail que la moyenne des travailleurs et se classent au-dessous de la moyenne aussi sur le plan de la santé mentale. A Nuremberg, en Allemagne, seuls 5 pour cent des chauffeurs d'autobus travaillent jusqu'à l'âge maximal de la retraite (soixante-trois ans). Environ 30 pour cent prennent leur retraite avant l'âge de soixante ans parce qu'ils sont incapables de poursuivre leur travail et 38 pour cent ont droit à une retraite anticipée pour la même raison.
- ◆ **Travail sur écran.** Le nombre d'emplois informatisés devrait beaucoup augmenter, à tel point que les travailleurs manuels pourraient être minoritaires à la fin de cette décennie. Le

Syndicat des travailleurs des communications d'Amérique signale par exemple qu'il avait 425 000 adhérents travaillant sur écran en 1990 contre seulement 10 000 dix ans plus tôt.

La surveillance électronique pose un problème particulier à ces travailleurs. Les employés des compagnies aériennes, des administrations, des compagnies d'assurances, des sociétés de vente par correspondance ou par téléphone, etc. sont les maillons d'une chaîne électronique qui permet à leurs employeurs de savoir à tout moment comment ils se comportent - nombre de caractères par minute, temps consacré à chaque client, nombre et durée des pauses, etc. La surveillance électronique permet aussi de savoir par exemple quelle est l'attitude d'un travailleur affecté à la vente par téléphone vis-à-vis du public. On estime que 20 millions de travailleurs sont ainsi placés sous surveillance aux Etats-Unis.

Ce système est peut-être rassurant pour l'employeur mais certes pas pour le travailleur. Une enquête menée aux Etats-Unis par l'Université du Wisconsin a montré que les travailleurs faisant l'objet d'une surveillance électronique avaient 10 à 15 pour cent de risques de plus que les autres de souffrir de dépression, de tension et d'angoisse. Ils étaient en outre deux fois plus nombreux à se plaindre d'avoir mal aux poignets.

## Gestion personnelle du stress

Beaucoup d'entreprises ont pris conscience que le stress peut être très préjudiciable à la santé et à la productivité de leur personnel et ont donc adopté des programmes pour y remédier. Il y a en gros deux manières d'agir. La première consiste à aider l'individu à éviter les situations stressantes ou à y faire face et la seconde à modifier l'organisation du travail afin de réduire les sources de stress.

Une entreprise peut aider son personnel à combattre le stress, soit dans le cadre de programmes d'aide au travailleur, soit par des programmes spécifiques. Des programmes d'aide au travailleur ont été introduits dans beaucoup d'entreprises ces dernières années. Ils visent à aider les travailleurs à faire face à leurs problèmes personnels. Selon une étude menée aux Etats-Unis, environ le dixième des salariés souffrirait de problèmes tels que toxicomanie, alcoolisme, conflits familiaux, problèmes personnels ayant un rapport avec le travail ou les perspectives de carrière, etc. Tous ces problèmes ont un lien direct avec le stress.

Aux Etats-Unis, le nombre des programmes d'aide au travailleur est passé de 500 en 1973 à 8000 en 1984. Ils prennent des formes très diverses mais incluent généralement des services qui conseillent les travailleurs et les orientent le cas échéant vers des spécialistes. Ces programmes se sont beaucoup développés depuis que l'on a pris conscience des ravages causés par l'alcoolisme. Les travailleurs alcooliques sont beaucoup plus coûteux que les autres - qu'il s'agisse d'absentéisme, d'accidents du travail ou de frais de santé en général - et leur taux de mortalité est deux ou trois fois supérieur.

Les programmes d'aide au travailleur ont donné d'excellents résultats dans beaucoup d'entreprises.

Aux Etats-Unis, la société Kimberly-Clark signale par exemple une diminution de 70 pour cent des accidents du travail depuis qu'elle a lancé un programme de ce genre. De même, General Motors indique que le temps perdu a diminué de 40 pour cent et les indemnités pour maladie ou accident de 60 pour cent. Ces programmes peuvent sembler onéreux, mais ils sont très rentables. L'Equitable Life Insurance Society et la société Kennecot, par exemple, estiment que, pour **chaque dollar investi dans ces programmes, ils en ont économisé environ six.**

Dans les programmes spécifiques de gestion du stress, on commence normalement par expliquer aux travailleurs les causes et les effets du stress, puis on leur indique comment ils peuvent éviter les situations stressantes ou y faire face. Les entreprises qui conseillent les travailleurs dans ce

domaine et qui leur offrent des moyens de lutter contre le stress ont beaucoup d'options à leur disposition. Certaines des plus courantes sont décrites ci-après.

- ◆ **Relaxation.** Une grande partie des tensions associées au stress peut être éliminée grâce aux techniques de relaxation: exercices de respiration, méditation, imagerie mentale (imaginez-vous dans un milieu apaisant). L'une des techniques les plus simples et les plus efficaces est celle de la relaxation profonde ou relaxation musculaire progressive. La formation peut beaucoup contribuer à l'efficacité de cette technique. Aux Etats-Unis, par exemple, la société Converse Rubber a étudié les effets de deux pauses de relaxation de quinze minutes et a constaté que ceux qui avaient été initiés à la relaxation tiraient bien plus de profit de ces pauses que les autres.

On peut désormais «acheter» de la relaxation. A Tokyo, par exemple, on trouve des services tels que «Brain-Mind Gym», ouvert en 1989: confortablement allongé, le travailleur stressé regarde sur un écran des scènes pastorales tout en écoutant de la musique «New Age» ou il met des lunettes spéciales qui projettent des stimuli lumineux à travers ses paupières.

- ◆ **Exercice physique.** On considère que c'est un très bon moyen de combattre le stress qui, ne l'oublions pas, était destiné à l'origine à nous préparer au combat ou à la fuite. L'aérobic, qui favorise l'oxygénation des tissus, est considéré comme un excellent antidote. Pour que l'exercice physique soit profitable, il faut s'imposer un rythme cardiaque et respiratoire élevé pendant 20 à 30 minutes au moins trois fois par semaine. On peut atteindre ce résultat en faisant de la natation, du jogging, de la danse aérobic ou tout simplement une bonne marche. Des sports tels que le tennis ou le squash, qui ne sont pas des exercices continus, peuvent aider à combattre tension et frustration, mais n'offrent pas les mêmes avantages sur le plan de l'oxygénation.

Beaucoup d'entreprises ont mis en place des programmes de mise en forme physique pour combattre le stress. Au Canada, par exemple, les compagnies d'assurances Canada Life Assurance Co. et North American Life Assurance Co. ont constaté que ces programmes, lorsqu'ils étaient suivis régulièrement par les cadres, faisaient augmenter de 3 pour cent la productivité et réduisaient de 22 pour cent l'absentéisme. Aux Etats-Unis, Control Data a observé que les dépenses de santé des travailleurs participant à son programme de mise en forme cardiovasculaire étaient inférieures de plus de moitié à celles des autres travailleurs.

- ◆ **Régime alimentaire.** Le stress tend à accélérer le métabolisme, c'est-à-dire le rythme auquel l'organisme transforme la nourriture en énergie. Il peut aussi modifier les habitudes alimentaires. Certains mangent pour oublier leurs problèmes, d'autres se nourrissent à peine. L'objectif devrait être de conserver des réserves énergétiques suffisantes tout au long de la journée et d'avoir un poids corporel optimal.

- ◆ **Changement de comportement.** La manière dont un individu réagit instinctivement aux situations stressantes (colère, cigarette, alcool, etc.) peut le soulager à court terme mais risque à long terme d'aggraver le problème. On peut aider les travailleurs à changer la façon dont ils appréhendent les situations stressantes et y font face. Les personnes du type A, par exemple, sont connues pour réagir aux pressions extérieures de manière excessive, ce qui ne fait que leur compliquer la vie. On peut donc leur conseiller d'essayer d'adopter un comportement du type B - par exemple, d'apprendre à écouter ou d'être plus patient. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les personnes du type A, plus agressives, ne réussissent pas forcément mieux que les autres. Il a été démontré dans au moins une étude

que les gens qui réussissent le mieux, loin d'être agressifs, fonceurs et combatifs à l'extrême, ont plutôt un caractère du type B (style décontracté et chaleureux qui séduit l'entourage).

Il faut aussi savoir s'affirmer. Si un collègue ou un supérieur fait quelque chose que l'on juge irritant, il vaut mieux en général le lui faire remarquer d'une manière courtoise mais ferme que de se tenir coi tout en bouillant intérieurement car la colère que l'on aura ainsi ravalée risque de réapparaître sous des formes destructives (par exemple, si l'on tente d'atteindre la personne en question par l'intermédiaire d'un tiers). Dans le cadre des programmes de gestion du stress, il est possible d'apprendre aux travailleurs à s'affirmer et, ainsi, à mieux maîtriser leur environnement.

On peut aussi éviter nombre de situations stressantes si l'on sait gérer son temps. Beaucoup de personnes consacrent en fait très peu de temps à leurs tâches prioritaires; à force d'être interrompues et de remettre à plus tard, elles se retrouvent à la fin de la journée débordées et frustrées. Des recherches ont montré que beaucoup de gens sont stressés non par ce qu'ils ont fait, mais par ce qui leur reste à faire. Un grand nombre d'entreprises telles que British Airways ou Unilever font suivre à leur personnel des cours de formation afin de lui apprendre à bien gérer son temps. Ces cours amènent les intéressés à réévaluer leur attitude, tant au travail qu'à la maison. Une étude a montré par exemple que l'impossibilité de passer plus de temps à la maison était considérée comme la principale cause de stress par 40 pour cent des cadres britanniques. Une bonne solution consiste pour un cadre à décider que, à certaines heures, il ne pourra en aucun cas être dérangé, ce qui lui permettra de se consacrer entièrement à son travail.

## **Modification de l'organisation**

La plupart des programmes de gestion du stress portent sur ce que l'individu peut faire pour gérer ou éviter le stress. Il est plus rare que l'on cherche à modifier le milieu de travail pour le rendre moins stressant et plus productif. Nombre des causes de stress indiquées plus haut (encadré 5.1) sont inhérentes au travail et sans doute inévitables mais beaucoup d'autres ne le sont pas. On peut réduire le stress en améliorant le milieu de travail - par exemple, en luttant contre le bruit, les vibrations, la poussière, etc. et aussi en améliorant l'organisation du travail afin d'éviter de surcharger certains travailleurs ou certaines catégories professionnelles.

Ces améliorations doivent notamment viser à donner aux travailleurs une meilleure maîtrise de leur environnement, ce qui rendra celui-ci beaucoup moins stressant. Certaines catégories de personnes se sentent parfaitement maîtres de la situation, d'autres non. Les entreprises peuvent aider tous les travailleurs à combattre le stress en leur permettant d'avoir plus de prise sur leur vie professionnelle. On a constaté, et ce n'est pas une surprise, que l'obligation de suivre la cadence imposée par les machines est une cause de stress. Les travailleurs dont le rythme et le mode de travail sont dictés par la machine ont beaucoup plus de problèmes de santé que les autres. C'est aussi parmi eux que l'on voit apparaître des phénomènes d'hystérie de masse avec des symptômes psychogènes tels que maux de tête, vertiges, etc., qui se répandent dans tout l'atelier à la façon d'une épidémie.

Attendu que le stress résulte d'une mauvaise adaptation de l'individu à son milieu, il est clair que les travailleurs qui ont plus de prise sur leur travail sont moins stressés car ils peuvent adapter celui-ci à leurs besoins et à leurs capacités. Aux Etats-Unis, l'étude de catégories professionnelles très diverses des chauffeurs de camions jusqu'aux secrétaires - a montré que les travailleurs ont souvent essayé de persuader leurs employeurs que leur travail pourrait être mieux organisé mais, faute d'être écoutés, ils ont fini par renoncer et par faire juste le nécessaire pour être sûrs de recevoir leur paie en fin de semaine.

Les travailleurs qui sont davantage maîtres de leur travail sont généralement en meilleure santé et plus productifs. En Suède, on a demandé à des employés si les changements de ces dernières années leur avaient donné plus de prise sur leur travail. Ceux qui ont répondu par l'affirmative présentaient moins de symptômes de maladie coronarienne et de dépression, et leur taux d'absentéisme était environ deux fois plus faible.

Pour donner aux travailleurs une meilleure maîtrise de leur travail, il faut promouvoir leur participation aux décisions, les rendre plus autonomes en leur déléguant plus de responsabilités et leur permettre d'aménager leur temps de travail.

[Voir dossier sur la *Biologie Comportementale* du site – note de l'éditeur du site]

- ◆ **Participation.** Beaucoup de recherches ont montré que les travailleurs qui participent aux décisions sont plus productifs, plus motivés et plus satisfaits de leur travail. La participation a notamment pour effet d'améliorer la circulation de l'information à l'intérieur des entreprises. Or l'absence de communication est souvent citée par les travailleurs comme une cause de stress. Une expérience a été réalisée à ce sujet dans un réseau de dispensaires au Royaume-Uni. Un certain nombre de travailleurs, dont des techniciens et des employés de bureau, ont été invités à des réunions qui leur ont permis de participer davantage à la gestion du système. Au bout de trois mois, ces travailleurs souffraient beaucoup moins de troubles émotionnels et déclaraient qu'ils étaient moins tentés de changer de travail.
  
- ◆ **Autonomie.** L'une des façons les plus courantes de promouvoir l'autonomie consiste à rompre avec la structure hiérarchique traditionnelle des entreprises en déléguant des responsabilités à des équipes; c'est une des caractéristiques de certaines entreprises suédoises et japonaises.
  
- ◆ **Aménagement du temps de travail.** Des formules telles que l'horaire variable, le partage des postes ou l'étalement de la durée du travail sont de plus en plus courantes. Comme nous l'indiquions dans le rapport de l'année dernière, elles sont séduisantes pour les employeurs car elles leur permettent d'optimiser l'exploitation de leurs machines. Elles peuvent aussi donner aux travailleurs plus de satisfaction dans leur travail. Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré par exemple que les travailleurs qui sont maîtres de leur temps de travail sont moins souvent absents, plus performants et plus attachés à leur entreprise.

## Exemples de lutte contre le stress

Le BIT a fait réaliser plusieurs études afin d'identifier les moyens utilisés par diverses catégories d'entreprises ou d'organismes pour combattre le stress. Certaines sont résumées ci-après afin de donner une idée de la diversité des problèmes que l'on peut rencontrer dans ce domaine et des stratégies qui peuvent être utilisées pour les combattre.

- ◆ **Mexique – Une entreprise manufacturière.** Une multinationale du secteur manufacturier était très préoccupée par le climat de profond mécontentement qui régnait dans l'un de ses établissements, dont la productivité était inférieure de 7 pour cent à celle des autres filiales. La direction locale, après avoir essayé de régler elle-même le problème, a finalement décidé de faire appel à un consultant.

Ce dernier a identifié plusieurs causes de stress. Il a notamment constaté qu'à côté de la filière officielle d'information de l'entreprise il existait une autre filière, faite de «bruits de couloir», qui était jugée beaucoup plus crédible par le personnel mais servait en fait souvent à répandre de fausses nouvelles et donnait naissance à des idées sans fondement à propos desquelles on peut parler «d'imagination institutionnelle».

Quand un problème se présentait, l'établissement avait aussi tendance à désigner un bouc émissaire qui était obligé de quitter l'entreprise, même s'il ne pouvait pas en fait être tenu entièrement responsable. Ce système avait pour effet d'exacerber les conflits de personnes et d'accroître le stress des cadres et de leurs familles; il créait aussi un environnement stressant pour les ouvriers des chaînes de montage.

Or, ces travailleurs étaient déjà à la peine. Le programme de production était très lourd et exigeait d'eux un effort physique, mental et psychologique très supérieur à la moyenne. En outre, les règles étaient très strictes, qu'il s'agisse des pauses ou du temps consacré à l'entretien (par exemple, nettoyage des machines). Les travailleurs étaient également stressés par le système de rémunération: ils tiraient en effet une bonne partie de leur rémunération de primes collectives de productivité, payées à l'ensemble du groupe. Quand une prime n'était pas versée, les travailleurs qui pensaient que c'était leur faute éprouvaient un sentiment de culpabilité.

Ces problèmes ainsi que beaucoup d'autres ont fait l'objet de discussions entre la direction et les travailleurs. Les deux parties sont finalement convenues d'adopter un plan de lutte contre le stress. Les travailleurs ont décidé de ne plus accorder de crédit aux «bruits de couloir». Ils ont par ailleurs reçu l'assurance que l'on ne compterait pas sur une accélération des cadences pour résoudre les problèmes de productivité de l'ensemble de l'entreprise et que l'effort nécessaire pour exécuter le travail serait évalué de manière réaliste afin de fixer des limites.

A la suite de ces mesures et de diverses autres, on a constaté au bout de douze mois que l'absentéisme ainsi que l'incidence des maladies psychosomatiques avaient diminué. Parallèlement, la productivité s'était améliorée et l'on prévoyait que, d'ici dix-huit mois, elle serait du même ordre que dans le reste de l'entreprise.

- ◆ **Inde - Une compagnie minière.** Western Coalfields, filiale de Coal India, emploie 80 000 personnes travaillant dans des mines souterraines ou à ciel ouvert. Cette entreprise, préoccupée par le niveau du stress dans un milieu de travail particulièrement difficile, a lancé en 1988 un programme de prévention du stress afin d'améliorer les conditions de travail et de devenir plus performante.

Des tests et des discussions de groupe ont mis en lumière un certain nombre de problèmes. Les cadres avaient en général une personnalité du type A: ils se plaignaient de dormir mal et d'être facilement irritables, et avaient souvent recours au tabac et au café pour faire face à ces problèmes. Le système de travail, notamment le travail posté, était très critiqué par les travailleurs manuels (mineurs et chargeurs) qui se plaignaient de divers troubles physiques (mal de dos, fatigue) ainsi que de la monotonie et de l'ennui engendrés par un travail répétitif. Le programme de prévention du stress qui a été adopté se composait de cours, de sessions de «remue-méninges», de groupes de discussion, de jeux de rôles. Il s'agissait à la fois de fournir des informations sur le stress et d'étudier les moyens de le combattre. Ce programme a débouché sur plusieurs modifications du milieu de travail. Des équipes supplémentaires ont été créées en vue d'une répartition plus réaliste du sommeil, des repas et de l'exercice physique. On a par ailleurs appris aux travailleurs à adopter une meilleure posture dans leur travail. Certains cadres ont suivi une formation afin de pouvoir conseiller le personnel et l'aider à identifier et combattre les causes stress.

Une diminution du stress a été signalée tant par les cadres que par les travailleurs manuels. Les cadres l'attribuent notamment à une meilleure répartition de leur travail ainsi qu'à

l'utilisation de techniques de relaxation. Les travailleurs manuels considèrent que la réorganisation du travail posté leur facilite beaucoup les choses; un certain nombre signalent que leur santé s'est améliorée et qu'ils fument moins.

Ce programme se poursuit et les modules de formation sont continuellement adaptés en fonction des suggestions des participants. Entre autres recommandations, il a été proposé d'élargir ce programme et inclure des modules spéciaux pour les femmes (épouses des travailleurs et travailleuses), afin de les aider à améliorer le climat familial.

- ◆ **Japon - Un service de neuropsychiatrie.** L'étude d'un service de neuropsychiatrie dans un centre hospitalier universitaire d'Osaka a montré que les infirmières étaient soumises à différents facteurs de stress. Leurs récriminations étaient nombreuses: «mon travail ne donne aucune satisfaction»; «le travail est très difficile et très dur»; «on ne nous confie pas suffisamment de responsabilités». Il y avait aussi beaucoup de conflits de personnes: «arrogance des responsables», «absence de communication», «impossibilité de se plaindre», «manque de confiance entre collègues». Les infirmières s'acquittaient parfaitement de leur travail mais l'atmosphère était très lourde. Chacun en était conscient mais personne n'osait se plaindre.

Pour remédier à ces problèmes et notamment pour améliorer la communication, les médecins ont décidé d'organiser de petites réceptions au cours desquelles les infirmières ont pu dire ce qu'elles avaient sur le cœur. A d'autres réunions, elles ont aussi pu confronter leurs opinions entre elles.

A la suite de ces réunions, les médecins ont fait des efforts pour parler plus fréquemment avec les infirmières et mieux écouter leurs suggestions. Ils se sont par ailleurs attachés à mieux expliquer leurs décisions et ont donné aux infirmières la possibilité de poser des questions.

Grâce à ce programme, l'atmosphère s'est considérablement améliorée, comme en témoignent beaucoup d'infirmières: «désormais, les ordres sont faciles à comprendre»; «les responsables et les médecins ont changé et répondent gentiment à mes questions»; «je détestais et évitais soigneusement une certaine infirmière mais, désormais, je peux parler avec elle».

Dans un système hiérarchique, il est probablement impossible que chacun soit toujours satisfait de son sort. Des ressentiments sont inévitables. Mais il est sûr qu'en améliorant la communication on peut rendre plus agréable et un peu moins stressant le travail très difficile des infirmières.

- ◆ **Canada - Un ministère.** Le ministère québécois de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle emploie environ 4 800 personnes, dont 2 500 sont en contact direct et permanent avec environ 65 000 clients. Une enquête effectuée en 1986 a montré que 10 pour cent des agents de la fonction publique avaient des problèmes personnels qui se répercutaient sur leur travail.

En 1988, le ministère a lancé des programmes de formation afin d'apprendre aux cadres à aider les travailleurs à faire face à leurs problèmes personnels. Ces programmes avaient notamment pour objectif d'améliorer la communication et de prévenir les problèmes de santé et les troubles du comportement liés au stress. Depuis 1989, il existe aussi des programmes pour les simples employés; ils visent notamment à les aider à préserver leur santé, à mieux communiquer avec les autres et à résister au stress. Grâce à ces programmes, chacun prend, par exemple, conscience que le stress (et le calme) sont contagieux. Il apprend aussi que, faute de pouvoir éliminer la cause du stress, on peut combattre celui-ci par des techniques telles que la relaxation ou la respiration contrôlée.

Au bout de deux ans, le nombre de nouveaux cas de travailleurs ayant des problèmes fonctionnels avait diminué de moitié. La majorité des cadres estimaient que leur état de

santé s'était amélioré et se sentaient beaucoup mieux à même de faire face à des situations difficiles. Les employés jugeaient de leur côté que la formation leur avait appris à éviter les situations stressantes, aussi bien dans leur travail qu'à la maison.

- ◆ **Suède - Une entreprise manufacturière.** L'un des départements d'une entreprise du groupe ASEA Brown Boveri (ABB) s'est trouvé confronté à de graves problèmes de gestion et de santé. En 1988, il employait une vingtaine de travailleuses, toutes peu instruites. Leur travail était facile à apprendre, mais monotone et routinier, et il comportait peu de responsabilités. L'absentéisme était très élevé - plus d'un jour de maladie sur trois jours de travail. Plus de la moitié des absences de longue durée étaient attribuées à des troubles de l'appareil locomoteur, dont les symptômes étaient généralement assez vagues. Le taux de rotation du personnel était élevé (39 pour cent par an) et la productivité faible. L'entreprise aurait pu fermer le département et s'installer à l'étranger, mais elle a préféré améliorer les conditions de travail.

Une enquête a montré que le problème ne résidait pas tant dans le caractère physiquement pénible du travail que dans les conditions psychosociales qui offraient aux travailleuses peu de pouvoir de décision et peu de prise sur leur travail. L'entreprise a donc décidé d'essayer de diversifier, d'élargir et d'enrichir ce travail.

Il fallait former les travailleuses pour qu'elles puissent accomplir des tâches plus diverses. On leur a par ailleurs appris à se charger du contrôle de la production et du conditionnement. Les plus compétentes ont reçu une formation complémentaire afin de se familiariser avec des tâches plus compliquées qui étaient auparavant confiées à d'autres (planification de l'approvisionnement en matières premières, contrôle de la qualité, coordination de la production).

Les résultats ont été très encourageants. Le taux de rotation du personnel est rapidement tombé à zéro. Les congés de maladie ont beaucoup diminué. On a observé une nette amélioration dans le cas des travailleuses qui ne présentaient pas de symptômes manifestes de maladies professionnelles au début de l'opération: leurs congés de maladie sont rapidement tombés de 14 pour cent à 4 ou 5 pour cent et, au troisième trimestre de 1991, à 2 pour cent - soit beaucoup moins que ce qui était jugé possible par les spécialistes. En revanche, peu d'améliorations ont été observées dans le cas des ouvrières qui sont revenues travailler au bout d'un long congé de maladie.

La productivité a augmenté de façon spectaculaire. Avant, seul le dixième environ de la production était livré à temps; après, le pourcentage était de 98 pour cent. La travailleuse chargée de la production du jour connaissait les capacités de chaque personne et organisait le groupe en conséquence. Si la demande était forte, le groupe décidait de faire des heures supplémentaires. Si elle baissait, certaines travailleuses pouvaient prendre un jour de congé.

L'expérience faite dans ce département a servi de modèle. En juillet 1992, il y avait 540 groupes travaillant selon le même principe dans les entreprises ABB implantées en Suède.

- ◆ **Etats-Unis - Un programme syndical.** Le Syndicat international des travailleurs des industries pétrolières, chimiques et atomiques (SITIPCA) représente les travailleurs non qualifiés et semi-qualifiés d'un certain nombre d'industries, notamment l'industrie pharmaceutique, la chimie lourde, la métallurgie, l'industrie des matières plastiques et les services publics des eaux. Dès le milieu des années soixante dix, un nombre croissant de femmes et de mères de travailleurs appartenant à ce syndicat ont commencé à travailler à plein-temps. Beaucoup d'entre elles n'ont pas suffisamment d'argent pour payer la garde de leurs enfants et, de toute façon, il est difficile de trouver une garderie si on travaille par équipe ou pendant le week-end. Cela crée beaucoup de stress dans les familles. Les conjoints doivent d'ordinaire travailler à des moments différents afin de pouvoir s'occuper



des enfants et des personnes âgées et, en conséquence, ils ont très peu le temps de se voir. En outre, ce système risque de s'effondrer si l'un des conjoints doit faire des heures supplémentaires.

Au milieu des années quatre-vingt, les délégués syndicaux entendaient souvent les travailleurs se plaindre de ces conflits entre leur travail et leur vie de famille, mais ils avaient peu d'expérience des négociations dans ce domaine. Le syndicat a alors décidé de lancer un programme appelé «Travail et famille». Dans le cadre de ce programme, des comités se réunissent et négocient régulièrement avec la direction pour essayer de régler les problèmes qui ont un effet stressant sur les travailleurs.

Ce programme a porté ses fruits. Il est désormais précisé dans certains contrats que l'entreprise s'efforcera de permettre au travailleur de concilier responsabilités familiales et responsabilités professionnelles. En outre, les comités mentionnés plus haut peuvent se réunir sans déduction sur la paie de ceux qui y participent. Les travailleurs ont aussi obtenu que les heures supplémentaires soient annoncées à l'avance, de même qu'ils ont obtenu le droit à des congés payés spéciaux en cas de maladie de l'un des membres de leur famille, par exemple. Autre progrès important: les ouvriers des chaînes de montage ont désormais accès au téléphone durant leurs heures de travail.

En 1990, un comité a par exemple demandé à un employeur de changer les horaires de travail afin que les travailleurs puissent mieux s'occuper de leurs familles. Il a invité des représentants d'organismes sociaux à parler avec la direction et a ensuite diffusé de la documentation sur différentes questions, notamment les soins à apporter aux personnes à charge, le stress et la santé.

Ce programme a eu aussi pour effet de sensibiliser les employeurs. Ils ont par exemple pris conscience des limitations des services actuels en ce qui concerne la garde des enfants et se montrent désormais plus disposés à aider les travailleurs qui essaient d'organiser eux-mêmes des garderies.

## Un des grands défis des années à venir

Le stress auquel sont soumis les travailleurs est l'un des grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir - dans certains pays, l'incidence du stress a au-moins doublé en dix ans. C'est un problème qui touche tout le monde dans les sociétés industrielles modernes et qui, par ses effets sur la santé et la productivité, a aussi beaucoup d'impact sur l'économie. **Les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress** et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aptitudes et aux aspirations humaines.