

LES COLLÈGUES EN MILIEU DE TRAVAIL : UN FACTEUR DE PROTECTION POUR LA SANTÉ MENTALE

Par Micheline Saint-Jean, professeure agrégée,
programme d'ergothérapie, École de réadaptation, Université de Montréal

L'impact des changements survenus dans le monde du travail est grand. Le contexte économique et social (la primauté de l'économie, la mondialisation des marchés, l'effritement des institutions sociales en sont quelques éléments) a forcé les entreprises à réorganiser le travail. Au Québec, force est de constater que peu ou pas d'organisations, petites ou grandes, privées ou publiques, sont passées au cours des dernières années par ce qui est presque devenu une idéologie : la réorganisation.

Reconnait-on la relation entre « bien-être des employés » et « efficacité de l'organisation » ?

Au nom de l'efficacité, du rendement, et bien souvent au nom de l'« objectif noble » de « pour mieux atteindre notre mission », nous en sommes venus à trouver presque normal de voir nos milieux de travail se fusionner, se *défusionner*, se restructurer par services, par objectifs ou par niveaux. Pourtant, si dans bien des cas la rentabilité et l'efficacité sont atteintes, l'on se retrouve aussi dans des situations où les travailleurs, eux, sont pris au piège. La santé mentale des travailleurs n'a jamais été en pareil péril. Les problèmes de santé mentale au travail représentent actuellement l'une des plus importantes causes d'absence au travail, et ce phénomène a connu une croissance marquée au cours des deux dernières décennies. L'on peut prévoir que, dans un avenir rapproché, les coûts économiques et sociaux liés aux problèmes de santé mentale deviendront faramineux. Ainsi, l'anxiété, la détresse psychologique, l'épuisement professionnel, la dépression, le *stress* font maintenant partie du vocabulaire du monde du travail. Pourtant, malgré cette dégringolade, de nombreuses recherches reconnaissent certains facteurs de protection en santé mentale au travail. De ces facteurs, on retient entre autres l'importance du sens du travail et du soutien social.

Maria au cœur de nos réflexions

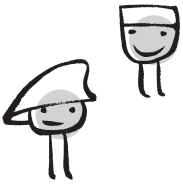
À partir d'ici, plaçons au cœur de nos réflexions Maria pour essayer de comprendre à travers son histoire comment un travail qui perd tout son sens peut devenir destructeur.

Maria est auxiliaire familiale rattachée à un programme de maintien à domicile d'un C.L.S.C. situé dans un quartier défavorisé d'un centre urbain. Il y a quatre ans, une fusion avec le centre hospitalier de soins de longue durée s'était accompagnée d'une nouvelle administration et d'un réaménagement de l'organisation du travail.

Maria croit qu'il est important d'aider les gens. Dans chacune des maisons qu'elle visite, c'est la misère qu'elle côtoie, la misère sociale, la misère des corps malades, la misère des âmes aussi. Puis, petit à petit, elle vivra aussi sa propre misère, sa misère du travail. De plus en plus, il y a du travail! De plus en plus, il y a mise en place de protocoles, comme celui qui dicte le temps alloué pour donner un bain à un bénéficiaire donné. « Mais, demande-t-elle, qu'est-ce que je dois faire si la dame que je dois laver est en larmes parce que son fils vient d'être arrêté pour possession de drogue ou si un autre bénéficiaire hurle de douleur? Moi, j'écoute puis je lave vite vite, mais je prends souvent trop de temps. Plus il y a des protocoles, moins je peux travailler », ajoute-t-elle candidement. Avec ce travail supplémentaire et toutes ces contraintes liées à la productivité vient aussi un corollaire : le moins de temps possible pour rencontrer les collègues! Les réunions d'équipe sont réduites au minimum, et elles sont elles aussi soumises à l'évaluation de l'efficacité. Aucun temps mort en milieu de travail! Maria se sent seule avec les misères de ses bénéficiaires et ses propres difficultés à répondre aux exigences de son travail. Un jour, elle accepte d'aller à la pharmacie faire remplir une ordonnance pour un bénéficiaire. Chemin faisant, Maria trébuché et se blesse au dos. Elle est incapable de travailler. Après un mois d'absence, son employeur demande une expertise médicale. Maria vit cette procédure médico-administrative comme une blessure morale importante. Pour elle, c'est une mise en doute de son intégrité de travailleuse. Elle apprend au même moment que son administration a déposé une plainte disciplinaire à son dossier parce qu'il est défendu de faire des courses pour les bénéficiaires. Maria vivra la demande d'expertise et la plainte disciplinaire presque comme de grandes humiliations, et jamais elle n'osera en parler à ses collègues. Son mal de dos se transforme en épuisement professionnel; elle devra s'absenter du travail plus de six mois.

L'histoire de Maria, à quelques variantes près, ressemble à celle de plusieurs autres travailleuses et travailleurs meurtris au plus profond d'eux-mêmes par un travail qu'ils disent pourtant aimer.





► Comprendre pour repenser le travail

Comment Maria en est-elle arrivée là? Tentons quelques réflexions pour comprendre. Comprendre pour repenser le travail. Comprendre pour que peut-être de pareilles situations soient évitées. Une première constatation que l'on peut faire c'est que, comme dans plusieurs milieux de travail, la réorganisation s'est faite de pair avec des attentes sans précédent des employeurs à l'égard des salariés. Il est même devenu presque normal pour tout travailleur de paraître surchargé, débordé, pressé; si ce n'est pas le cas, il y a soupçon de non-travail! Pour Maria, l'efficacité recherchée est entre autres passée par la mise en place de mesures de contrôle du travail complètement éloignées du travail réel. Les procédures d'exécution et de contrôle mises en place sont difficilement applicables dans la réalité. Et ce qui en ressort souvent c'est l'impression qu'il faut travailler envers et contre tous. Il y a non-reconnaissance du travail réel. Force est aussi de constater que pour Maria, point de reconnaissance au travail. Il n'est pas rare d'observer que c'est au moment où le travail est attaqué dans son dernier bastion – soit par un blâme de la part d'un supérieur comme ce fut le cas pour Maria, soit par une critique de la part d'un client – que le travailleur, à bout de souffle, s'effondrera.

L'on note aussi que dans nombre de situations, les modes de gestion ont fait éclater les collectifs de travail. D'une part, on est débordé, surchargé, on n'a plus le temps de consulter le collègue, de lui raconter ses bons et mauvais coups; d'autre part, quand les contraintes se multiplient, c'est souvent chacun pour soi. Certaines pratiques de gestion ont mis la table non seulement aux problèmes de santé mentale au travail, mais aussi aux conflits relationnels et au harcèlement psychologique, deux problèmes qui seraient également en croissance depuis les dernières années et qui seraient considérés comme une pathologie de la solitude et de la « désolidarisation ».

Les réseaux sociaux : un filet de sécurité à la détresse psychologique

Même si le temps court, les changements dans le milieu de travail peuvent se faire avec bienveillance, en prenant en considération l'expérience des travailleurs, en discutant des problèmes et des solutions. Qui connaît mieux son travail que Maria? Qui sait mieux que Maria que, sans son médicament, madame X tombera peut-être en coma diabétique ou en crise d'anxiété sévère dans l'heure qui suit? Comment Maria peut-elle donner du sens à son travail s'il n'y a plus de temps non compté pour être simplement là et pour écouter lorsque nécessaire?

Au-delà de la rentabilité, les liens demeurent essentiels, entre employés, entre gestionnaires, entre employés et gestionnaires, entre employés et destinataires de services. On a besoin d'aider et d'être aidé, on a besoin d'écouter et d'être écouté, on a besoin de reconnaître et d'être reconnu. Tout cela demande du temps, du *temps mort*, du temps non gérable.

