



# Stress au travail

**Qu'est-ce que c'est?** Le stress est le résultat de tout facteur émotif, physique, social, économique ou autre qui commande une réponse ou un changement. Il est généralement admis qu'un peu de stress est acceptable (ce que l'on qualifie de « défi » ou de « stress positif »), mais lorsqu'il survient avec une force excessive, il peut se produire des changements à la fois mentaux et physiques.

Le « stress en milieu de travail » consiste en des réponses physiques et émotionnelles néfastes qui peuvent se produire lorsqu'il y a un conflit entre les demandes liées au travail de l'employé et le degré de maîtrise dont dispose cet employé pour répondre à ces demandes. En général, la combinaison de demandes élevées dans un emploi et du faible degré de maîtrise sur la situation peut entraîner le plus grand volume de stress.

Le stress en milieu de travail peut provenir de bien des sources ou d'un seul événement. Il peut avoir un impact autant sur les employés que sur les employeurs. Comme le souligne l'Association canadienne pour la santé mentale :

« La peur liée à l'excédent de personnel, aux mises à pied en raison d'une économie incertaine et aux demandes accrues d'heures supplémentaires, suite à la réduction des effectifs, agissent comme facteurs d'agression négatifs. Les employés qui sentent la "pression d'exceller" peuvent se retrouver pris dans une spirale infernale d'efforts croissants pour répondre à des attentes élevées sans obtenir une plus grande satisfaction au travail. L'acharnement à fournir un rendement à son maximum fait beaucoup de tort, p. ex. l'insatisfaction au travail, le roulement du personnel, la baisse d'efficacité, la maladie et même la mort. L'absentéisme, la maladie, l'alcoolisme, "la politique interne mesquine", les mauvaises décisions ou les décisions en toute hâte, l'indifférence et l'apathie, le manque de motivation ou de créativité sont tous des sous-produits d'un milieu de travail trop stressant. »<sup>1</sup>

Catégories de contraintes professionnelles	Exemples
Facteurs uniques au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de travail (surcharge et charge insuffisante)</li> <li>• Isolement au travail</li> <li>• Milieu physique (bruit, qualité de l'air, etc.)</li> <li>• Rythme/variété/travail n'ayant pas de sens</li> <li>• Autonomie (p. ex. la capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son propre emploi ou de tâches précises)</li> <li>• Durée du travail</li> </ul>
Rôle dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflit de rôles (demandes contradictoires liées à l'emploi, nombreux superviseurs/gestionnaires)</li> <li>• Ambiguïté d'un rôle (manque de transparence au sujet des responsabilités, des attentes, etc.)</li> <li>• Niveau de responsabilité</li> </ul>
Perfectionnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune chance de promotion/trop de promotion</li> <li>• Insécurité d'emploi (peur de l'excédent de personnel, que ce soit en raison de l'économie ou d'un manque de travail)</li> <li>• Moins de possibilités de perfectionnement professionnel que prévu et satisfaction liée à l'emploi en général</li> </ul>
Relations au travail (interpersonnelles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés avec l'administration, les collègues, les subalternes</li> <li>• Menace de harcèlement et de violence</li> </ul>
Structure/climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation significative à la prise de décision</li> <li>• Style de gestion</li> <li>• Habitudes de communication</li> </ul>

Information:

**Laura Lozanski**

Santé et sécurité

2675, prom. Queensview

Ottawa (Ontario) K2B 8K2

Téléphone 613.820.2270

Télécopieur 613.820.7244

Courriel lozanski@caut.ca



## Sur la scène internationale...

■ Selon une étude sur le stress en milieu de travail menée par le Higher Education Funding Council of England (HEFCE) auprès des établissements d'enseignement supérieur du Royaume-Uni, la source de stress la plus importante est le souci de la sécurité d'emploi.

■ Une enquête nationale sur le stress en milieu de travail effectuée par le syndicat australien National Tertiary Education Union auprès des universités australiennes révèle que 50 % du personnel universitaire visé par l'étude était exposé à des maladies psychologiques contre 19 % de la population australienne.



## Symptômes

Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité du travail, le fait de subir un stress pendant de longues périodes de temps (comme les faibles contraintes au travail, mais constantes) active un système de réponses automatiques, sans qu'il ait la chance d'arrêter. Lorsqu'il se produit, ce phénomène amoindrit la capacité à faire face au stress. Il existe de nombreux signes et symptômes différents :

■ **Signes physiques** : maux de tête, grincement des dents, douleur thoracique, souffle court, battement précipité du cœur, pression artérielle élevée, douleurs musculaires, fatigue, insomnie, maladies fréquentes.

■ **Signes psychologiques** : anxiété, irritabilité, tristesse, attitude défensive, colère, sautes d'humeur, hypersensibilité, apathie, dépression, processus de réflexion lent ou pensées affolées, état de détresse, de désespoir ou sentiment d'être coincé.

■ **Signes liés au comportement** : boulimie ou anorexie, impatience, renvoi au lendemain, consommation accrue d'alcool ou de drogues, isolement des autres, négligence des responsabilités, mauvais rendement, changement dans les pratiques religieuses.

## Interventions

Réduire le stress et accroître le bien-être du personnel universitaire.

### Interventions sous forme de politiques et à l'échelle de l'université

**Élaborer des stratégies visant à accroître les ressources financières et humaines nécessaires aux universités.** Le manque de ressources financières et humaines est un des principaux facteurs qui influent sur le stress et le bien-être au sein des universités. Des décisions politiques doivent être prises pour déterminer si le niveau actuel de financement public répond suffisamment aux besoins en recherche et en enseignement des programmes d'enseignement postsecondaire canadiens. Les ressources accordées par le gouvernement sont-elles réparties de la façon la plus appropriée?

### Interventions en milieu de travail

■ Examiner, et accroître au besoin, l'équité des procédures et processus liés à la promotion, à l'excédent de personnel et à l'évaluation du rendement.

■ Déterminer si les systèmes courants de rémunération, de promotion, de récompense et de reconnaissance sont adéquats. Y a-t-il d'autres ou de meilleurs moyens de récompenser et de reconnaître le bon rendement? Les processus permettent-ils de reconnaître l'excellence dans l'enseignement, l'administration et la recherche? Existe-t-il des lignes directrices claires pour l'avancement professionnel du personnel en général?

■ Examiner les besoins en enseignement et en recherche. Les charges de travail et les attentes sont-elles adéquates et sont-elles susceptibles d'être maintenues? Y a-t-il des moyens de mieux équilibrer les charges de travail et d'éviter les périodes où les contraintes liées à la charge de travail sont importantes (p. ex. les délais de correction des examens)?

■ Établir des processus et programmes visant à réduire l'insécurité d'emploi et/ou aider le personnel à faire face à l'insécurité d'emploi. Par exemple, élaborer des processus de communication normalisés grâce auxquels les employés seront informés dans des délais raisonnables du renouvellement ou du non-renouvellement de leurs contrats, mettre en place des services de replacement externe pour les employés dont le contrat n'est pas renouvelé.

■ Perfectionner les capacités de leadership. Il existe clairement un déséquilibre entre les attentes du personnel en matière de leadership au sein de l'université et la qualité de l'orientation qui, selon eux, leur est donnée. Le développement de bonnes capacités de leadership est complexe et doit d'abord passer par la compréhension de ce qui constitue un bon leadership au sein de chaque université, par la définition des écarts entre les pratiques de leadership réelles et prévues et par la personnalisation d'un programme de formation et de perfectionnement adapté aux besoins définis. Il est recommandé que les processus liés à la sélection, à la formation et à l'encadrement des candidats aux postes exigeant des capacités de leadership soient passés en revue, de même que les processus servant à motiver, à reconnaître et à récompenser les bonnes pratiques de leadership.

### Autres sources d'information

L'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) : [www.cmha.ca](http://www.cmha.ca)  
Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies (CCLAT) : [www.cclat.ca](http://www.cclat.ca)  
Réseau canadien de santé : <http://reseau-canadien-sante.ca>

## Conseils

■ Les employés qui subissent du stress doivent pouvoir avoir accès à un service de counselling adéquat. Les programmes d'aide aux employés (PAE) sont réputés être des plus utiles selon une enquête exhaustive menée auprès des universitaires australiens. Si votre établissement n'est pas doté d'un PAE, communiquez avec le service de santé et de sécurité au travail de l'ACPPU. Il vous fournira les conseils nécessaires pour en mettre un sur pied.

■ Prenez en main votre situation en consacrant 10 minutes au début de la journée pour établir les priorités et organiser votre journée. Soyez honnête avec vos collègues, mais soyez constructif et faites des suggestions pratiques. Soyez réaliste par rapport à ce que vous pouvez changer.



■ Faire régulièrement des exercices physiques et des pauses de « santé mentale » aide à atténuer le stress.

## Références

CCHST – Stress en milieu de travail : [www.cchst.ca](http://www.cchst.ca)

AUT (R.-U.) Accord-type de gestion du stress professionnel (Mars 2001)

NTEU (AUS) Occupational Stress in Australian Universities: A National Survey (Juillet 2000)

HEFCE-funded Study Investigating Occupational Stress in Higher Education Institutions (Oct. 2002)

1. Extrait de l'Association canadienne pour la santé mentale, *Sources of Workplace Stress*, Richmond (C.-B.)

2. Adapté de : Murphy, L. R. *Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction in Trends in Organizational Behavior*, 1995, Vol. 2., pp 1-14

Publié par l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université.

23 décembre 2003

