

Texte de : Denis Ouimet

Pour le Bureau de Recherche et de Formation en gestion (Burefor Inc.)

Sous le titre "Bien vivre ma vie dans l'organisation", nous proposons au lecteur diverses réflexions dont l'objectif premier est le "mieux-être" individuel qui, par le fait même, assurera la survie de la collectivité entière: tant celle des individus que celle des organisations.

Les articles de cette série traiteront, dans l'ordre de:

1. Une question de survie.
2. **Vivre sous pression.**
3. Vivre avec le changement.
4. Maîtriser la soif du pouvoir.
5. Cheminer dans une carrière.
6. S'assurer une retraite paisible.

LE STRESS EST LÀ ...

**Vivre sous pression
ne veut pas dire
vivre sans pression**

La pression au travail est nuisible dans la mesure où je m'en permets. En fait on est très productif avec des échéances de dernière minute: certains vont même jusqu'à dire que, pour être productif, il faut être placé dans un environnement de haute pression car, selon eux... le besoin crée l'invention ...!

Certes, la haute pression amène la performance, mais j'ai besoin d'apprendre à me relaxer: j'ai besoin de me découvrir des moments de répit.

Ce qui est important ce n'est pas d'éliminer les pressions reliées à une tâche, mais plutôt d'**habiliter celui qui accomplit la tâche à contrôler les pressions qu'il a à supporter.**

Échouer à cause du stress n'est pas honteux, mais réussir **MALGRÉ LE STRESS** est beaucoup plus glorieux.

ORIGINE DES PRESSIONS

Les pressions exercées sur un individu dans le contexte organisationnel sont d'origines diverses, comme le présente le tableau I. Puisque l'individu est entier, c'est de l'utopie que d'essayer de la compartimenter; d'ailleurs, combien de fois on entend des réflexions comme: "c'est excusable, il vient tout juste

II - Vivre sous pression

de divorcer ..." ou "...on va l'aider, elle relève d'une grave maladie..."

L'important, c'est d'être conscient des différentes pressions exercées sur un individu et aussi de bien noter que l'individu interagit avec ces pressions multi-dimensionnelles. Ainsi, un conflit de rôles (COLLÈGUES) affectera l'individu qui, pour se soulager, se jettera dans l'alcool (HABITUDES DE VIE), mettant en danger l'équilibre familial (FAMILLE) accroissant ainsi son anxiété (INDIVIDU) de sorte que son intérêt au travail diminue (TRAVAIL) d'où un rendement appauvri créant un malaise dans ses échanges avec ses partenaires de travail (COLLÈGUES) qui..., etc.

ÊTES-VOUS DU TYPE "F" OU DU TYPE "P" ?

Avant même de penser à appliquer des remèdes pour corriger une situation, il est nécessaire d'en avoir une idée claire, une perception adéquate.

Il est impératif de découvrir la tendance générale de ses comportements. Le tableau II décrit certaines des principales caractéristiques des gens de type "F" et de ceux de type "P".

On a tous des comportements de chacun des types selon les circonstances, mais on peut quand même dégager des tendances habituelles et, partant de là, comprendre ce qui se passe en chacun de nous.

Il est bien évident que plus j'aurai des tendances du **type "F"**, plus je serai productif mais aussi plus **j'hypothéquerais ma vie et ma santé.**

TABLEAU II

TENDANCES GÉNÉRALES DE COMPORTEMENTS CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

TYPE "F"	TYPE "P"
* regarde vers le Futur;	* vit le Présent;
* va toujours de l'avant, Force;	* recherche une vie calme et Paisible;
* est tout Feu, tout Flamme;	* a tendance à reporter, à la Procrastination;
* est à son meilleur dans les affrontements;	* recherche du supPort;
* est toujours sur le qui-vive. Fringant.	* aime à Parler, à socialiser.

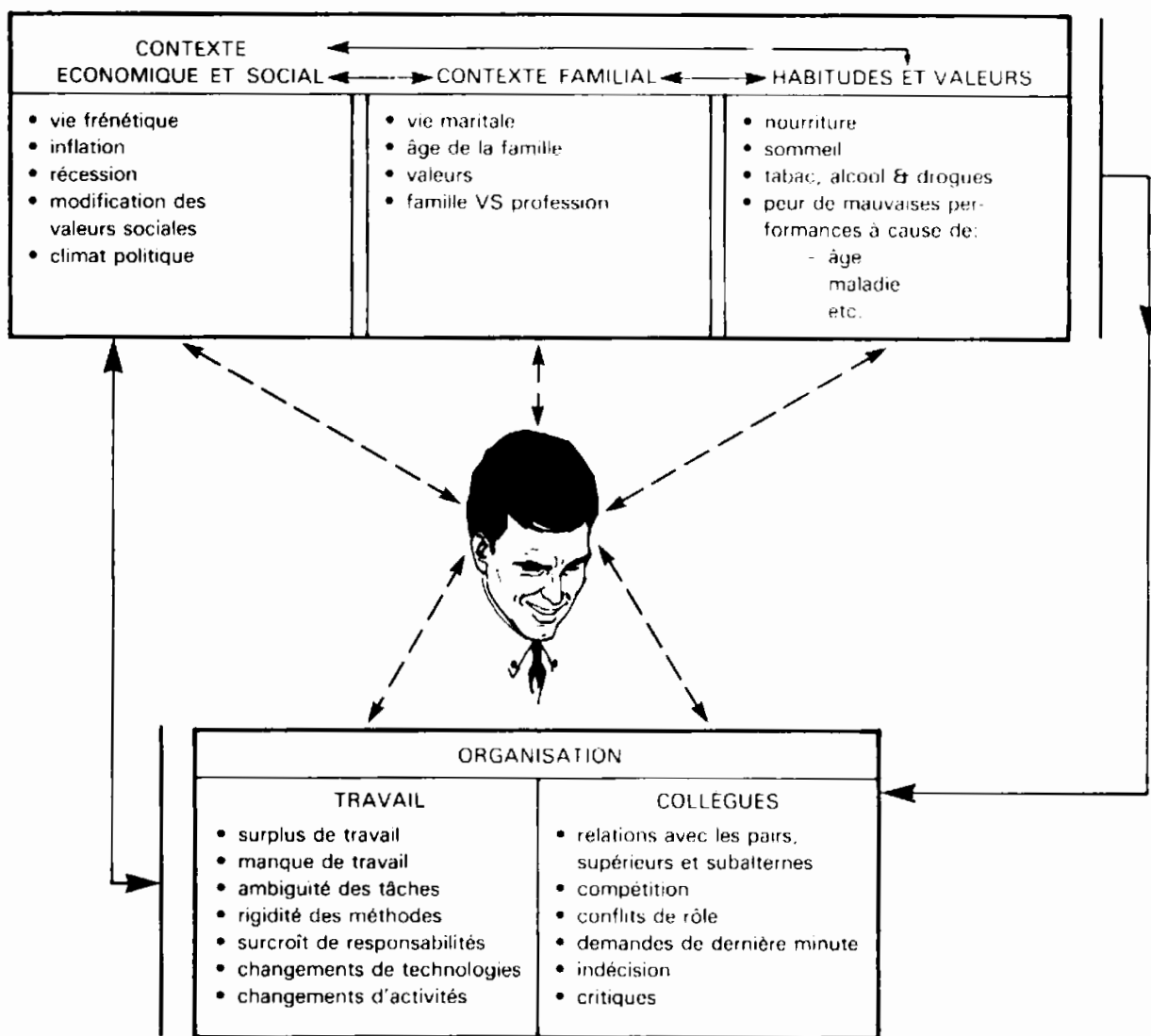
Inversement, plus j'aurai des tendances marquées du type "P", moins je porterai préjudice à ma santé mais, aussi, moins je produirai.

Un objectif valable consiste à rechercher un équilibre entre le type "F" et le type "P": car, comme l'en-

seignent certaines philosophies orientales, la valeur d'une chose ne dépend que de l'intention de l'utilisateur. En outre, on se rend compte qu'en vieillissant un individu type "F" aura des comportements tendant vers ceux du type "P".

L'analyse des tendances générales de comporte-

TABLEAU I
SCHÉMA D'INTERRELATION DES ORIGINES DES PRESSIONS
SUR UN INDIVIDU



ments présentée à la fin de cet article vous permettra de vous situer en termes de type "F" ou de type "P".

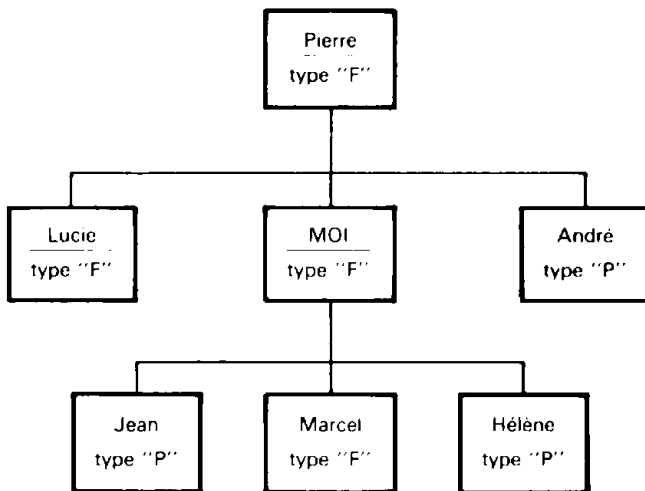
L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

Les malaises au niveau de la vie organisationnelle ne tiennent pas uniquement des tendances comportementales générales, mais surtout des pressions exercées par ceux qui m'entourent : les pairs, les supérieurs et les subalternes.

Pour bien vivre ma vie dans l'organisation, je dois absolument préciser le type de comportement de ceux qui gravitent autour de moi. Ainsi, je comprendrai les causes et les origines des pressions et des tensions vécues dans le contexte du travail.

Pour bien cerner la situation, je peux utiliser un organigramme partiel comme celui du tableau III dans lequel j'identifierai ceux qui m'entourent et le type "F" ou "P" duquel ils se rapprochent le plus.

TABLEAU III
ORGANIGRAMME PARTIEL



Ainsi, je pourrai m'attendre à ce que Pierre m'en demande toujours davantage et me convainque de redoubler d'efforts pour dépasser les objectifs, rencontrer les échéances, etc.

Je comprendrai pourquoi, avec Lucie, on a toujours des idées nouvelles et on n'est jamais prêt à s'arrêter...

Je comprendrai pourquoi je suis parfois outragé de l'attitude d'André qui essaie toujours de ralentir nos élans...

Je saurai pourquoi Hélène et Jean ont souvent des idées opposées à celles de Marcel et aux miennes...

Je pourrai confirmer mes hypothèses en demandant à mes collègues de :

1. reproduire individuellement le même organigramme partiel;
2. situer chacun et le classer du type "F" ou du type "P";
3. confronter mutuellement nos versions.

Cette activité constituera le premier pas vers une alliance au travail permettant une "BELLE VIE".

QUAND LA PRESSION EST TROP FORTE

Les types "F" et les types "P" auront des réactions bien différentes en face des pressions. On retrouve, dans le tableau IV, quelques symptômes d'inadaptation aux situations de pression. J'aurai tout avantage à déceler au plus tôt dans mon entourage organisationnel les symptômes d'inadaptation pour éviter d'être à la remorque des individus et des événements et pour pouvoir, ainsi, aider ceux qui vivent ces situations de pression.

TABLEAU IV
QUELQUES SYMPTÔMES D'INADAPTATION
AUX SITUATIONS DE PRESSION

chez les types "F"	chez les types "P"
* hostilité	* dépression
* vives réactions émotives	* peurs et phobies
* rigidité	* défensive
* blâme	* plainte
* tracas	* manque d'enthousiasme
* hyper-activité	* acceptation passive
* nervosité	* tristesse
* comportements exagérés	* retrait
* frustration	* conformité
* raisonnement extrémiste	* stéréotypes

DANGER POUR LA SANTÉ

Trop souvent, les types "F" sont en état d'alerte, en station de combat; ils cherchent à attaquer, à combattre, à convaincre, à compétitionner, à dépasser, à faire plus... Ils oublient parfois d'évaluer si ça en valait la peine.

Les types "F" ne s'arrêtent, hélas trop souvent, que rendus à bout, ou forcés de le faire... On dirait qu'ils ont un "instinct suicidaire".

Malheureusement, notre culture a abusé des types "F", on les encourage, les récompense, les cite en exemple... "ils se réalisent"... dit-on d'eux, mais à quel prix!

Il est bien évident que les types "F" sont plus enclins que les autres à des perturbations de leur organisme. Ils sont "tout feu, tout flamme", "ils sont entiers", "ils se lancent continuellement"; aussi ils auront des réactions très vives à des déceptions, s'emporteront facilement, portant ainsi un grave préjudice à leur organisme, d'où les risques de désordres accrus.

Quant aux types "P", eux aussi mettront en danger leur santé lorsqu'ils seront entourés de types "F"; mais ils se retireront assez facilement eux-mêmes.



COMBAT... OU FUITE ?

Face aux pressions organisationnelles, il n'y a que deux issues possibles: la fuite ou le combat. Peu importe la tendance générale de mes comportements: que je sois du type "F" ou du type "P", quand la pression sera trop forte j'aurai recours à la fuite.

Nous connaissons tous les manifestations des situations de combat; mais, pour **bien vivre ma vie dans l'organisation**, je devrai être capable de détecter les manifestations de la fuite chez mes partenaires organisationnels.

La fuite physique se traduira par :

- des absences répétées,
- des arrivées tardives,
- des abus de congés de maladie,
- des départs hâtifs.

La fuite psychologique se manifestera par :

- de la rêverie,
- des oublis,
- un acharnement sur des détails,
- la perte de vue des priorités.

D'autres fuites prendront la forme de :

- désintéressement général,
- usage abusif d'alcool, de médicaments et de drogues,
- surplus de nourriture,
- surplus de sommeil.

SE PRENDRE EN MAIN

Il y a ceux qui meurent au travail, mais il y a aussi ceux qui survivent !

Certes, les crises cardiaques constituent la plus grande cause de mortalité au pays; mais est-ce que les causes de cette maladie sont DIRECTEMENT ET UNIQUEMENT reliées au contexte de la vie organisationnelle ? Certainement pas !

Certains croient qu'on a les maladies qu'on désire... D'autres estiment que notre civilisation a fait des maladies associées au coeur et au sang l'apanage des dirigeants parce que de tout temps, la force, la vitalité, le statut et le pouvoir ont été symbolisés par le coeur et le sang.

Au lieu d'essayer de comprendre les embûches de la vie au travail d'après les réactions et les comportements de ceux qui subissent un échec à leur santé, **pourquoi ne pas regarder les règles de vie de ceux qui réussissent ?**

Certains P.D.G. se le permettent... pourquoi pas moi ? En effet, certains dirigeants d'organisations se paient une sieste de 20 à 30 minutes à un moment crucial de la journée, soit après le dîner ou vers 16h afin de se refaire... pourquoi ne pourrais-je pas en faire autant maintenant que plusieurs organisations vivent avec les horaires variables ?

Pour dissiper les tensions, certains font de l'activité physique; pourquoi ne pas l'intégrer à ma vie professionnelle maintenant que j'ai plus de latitude à mon travail avec les horaires variables ? Certains diront : "c'est bien beau tout ça, mais il faut que le travail se fasse... !" Vous avez raison, mais ne serait-il pas

mieux fait si je respectais les exigences de mon organisme ?

Ceux qui ont d'énormes responsabilités prennent des temps d'arrêt... pourquoi pas moi ?

Tous les moyens sont bons pour dissiper les tensions quotidiennes, je n'ai qu'à m'en inventer. Ainsi, à l'occasion :

- je répondrai au téléphone debout plutôt qu'assis;
- je ferai une réunion où tous seront debout;
- je ferai quelques mouvements d'exercices physiques... les orientaux le font régulièrement;
- je m'étirerai quand j'en sentirai le besoin;
- je stationnerai mon auto loin de la porte d'entrée pour pouvoir marcher un peu;
- etc.

ÊTRE AU-DESSUS DE LA VAGUE

Pensons, pour un instant, aux gens qui réussissent, on en a tous connu; ils sont calmes, détendus, sereins, ils abordent les situations d'un air dégagé, désinvolte... il sont "au-dessus de la vague".

C'est comme s'ils s'en foutaient d'un échec, parce qu'ils se croient capables de se tirer d'affaires... par-tout... toujours.

Inversement, celui qui est tendu, absorbé, préoccupé, serait-ce parce qu'il doute et qu'il a peur de ne pas pouvoir se tirer d'affaires ?

Il est possible de vivre confortablement dans des emplois pleins de pressions; qu'on pense aux présidents et premiers ministres des grandes nations, aux chirurgiens, aux directeurs des multi-nationales et à bien d'autres, ces gens-là ne meurent pas tous prématurément à cause des pressions !

Pour être au-dessus de la vague, on devra :

- analyser les pressions;
 - être conscient de ses propres réactions;
 - identifier des lignes d'action spécifiques;
 - planifier efficacement son temps;
- MAÎTRISER SON EMPLOI.

Les gens qui ont du succès ont appris très tôt dans leur carrière à "vivre sous pression". Si on doit consacrer des énergies pour réduire les pressions que doit supporter un individu à un poste spécifique, c'est peut-être parce qu'on n'a pas su choisir le bon candidat pour ce poste.

DES ACTIVITÉS EMBALLANTES

Plus j'aurai "d'activités emballantes", meilleure sera ma santé; plus je serai apte à "vivre sous pression". En augmentant le nombre d'activités plaisantes, beaucoup de tensions pourront être réduites.

- a) **on n'est jamais trop fatigué** pour les accomplir et on a peine à arrêter;
- b) **on perd la notion du temps**, il est toujours plus tard que l'on croyait... "le temps passe trop vite";
- c) **on est tellement concentré** que rien ne nous distrait;
- d) **on l'accomplit parce que c'est plaisant, on aime ça.**

ANALYSE DES TENDANCES GÉNÉRALES DE COMPORTEMENT INDIVIDUEL

Directives: Encercler le chiffre correspondant à l'endroit sur le continuum identifiant le mieux votre comportement.

TYPE "F"								TYPE "P"
- Je vis dans le futur	1	2	3	4	5	6	7	Je vis dans le présent.
- Je socialise uniquement pour en arriver à mon but.	1	2	3	4	5	6	7	- J'aime socialiser.
- J'essaie de modifier les situations.	1	2	3	4	5	6	7	- Je m'adapte aux situations.
- J'utilise un langage "Droit au but".	1	2	3	4	5	6	7	Je parle en expliquant beaucoup.
- Je me motive moi-même.	1	2	3	4	5	6	7	- J'aime être encouragé.
Je fonce en avant.	1	2	3	4	5	6	7	- Je recherche de l'aide.
- Je vérifie rarement auprès des autres avant de me lancer dans l'action.	1	2	3	4	5	6	7	Je vérifie souvent auprès des autres avant de me lancer dans l'action.
- Je veux changer les événements.	1	2	3	4	5	6	7	J'accepte les événements.
- Je mène plusieurs projets à la fois.	1	2	3	4	5	6	7	Pour moi, une seule chose à la fois.
- Je me détends en changeant d'activité.	1	2	3	4	5	6	7	- Je me détends en me reposant.
- Je m'emballe facilement.	1	2	3	4	5	6	7	Je m'impressionne peu.
J'ai un sentiment d'urgence continuelle.	1	2	3	4	5	6	7	J'aurai toujours le temps.
- Je dois vivre moi-même les expériences.	1	2	3	4	5	6	7	Je demande facilement l'avis des autres.
Je planifie toute ma vie.	1	2	3	4	5	6	7	Je planifie par petites étapes.
- J'essaie de tout prévoir.	1	2	3	4	5	6	7	"... On verra bien ..."
- Je suis agacé par les imprévus.	1	2	3	4	5	6	7	- Je vis avec quand ça arrive.
- Je suis toujours en mouvement, je peux difficilement m'arrêter.	1	2	3	4	5	6	7	J'ai des moments à ne rien faire.
- Je dois toujours être à l'heure.	1	2	3	4	5	6	7	- Je tolère d'être en retard.
- Je suis toujours sur le qui-vive.	1	2	3	4	5	6	7	Je me permets des rêveries.
- Je recherche sans cesse de nouveaux défis.	1	2	3	4	5	6	7	- Je me contente de ce que j'ai.
- Je n'ai pas de limites.	1	2	3	4	5	6	7	Je me fixe des limites.
- Je cours contre moi-même.	1	2	3	4	5	6	7	- Je vis à mon rythme.
- Ce qui est prévu doit être fait.	1	2	3	4	5	6	7	J'ai tendance à reporter.
- Je désire toujours plus.	1	2	3	4	5	6	7	Je me satisfais facilement.
- Je suis toujours prêt à passer à l'action.	1	2	3	4	5	6	7	Je préfère réfléchir avant de passer à l'action.

même si ça ne nous rapporte aucun bénéfice extérieur;

e) **on désire** toujours **la recommencer** quand on a dû s'arrêter.

Pour bien comprendre le concept "d'activités emballantes", qu'on se réfère au comportement des "mordus" ... de la voile, du théâtre, du golf, de la musique, des timbres, des potagers, etc.

Freud disait que le signe d'un individu en santé est un équilibre entre le loisir, le travail et l'amour; ... pour certains, le travail est loisir ... ! Tant mieux pour eux.

Si je veux vivre en santé, je dois y voir... AUJOURD'HUI. Le meilleur temps pour faire quelque chose, c'est lorsqu'on ne croit pas avoir le temps.

Attention, l'important c'est de faire quelque chose qu'on aime; un programme de "jogging" afin d'être en forme ne durera pas si je hais le "jogging".

DES RÈGLES DE VIE

Pour être en mesure de "bien vivre ma vie dans l'organisation", **en dépit des pressions**, j'aurai avantage à:

1. Avoir des projets réalistes et réalisables.
2. Être positif, optimiste.
3. Prendre des risques calculés.
4. Être ouvert aux nouveautés.
5. Impliquer ceux qui m'entourent.
6. Découvrir ce qui est important.
7. Poser des questions: "POURQUOI?"
8. En faire le moins possible: "que se passerait-il

si cette activité n'était pas accomplie ?"

9. Se découvrir aux autres, ne pas se replier sur soi-même.

10. Se retirer lorsqu'on se rend compte que l'échec est inévitable.

11. Utiliser l'aide professionnelle nécessaire pour apprendre à vivre sous pression.

12. Connaître les mécanismes du fonctionnement humain.

13. Comprendre le système de réaction : "Combat - Fuite".

14. Faire de l'exercice.

15. Être attentif à son alimentation.

16. Signer un contrat avec soi-même sur un style de vie.

17. Se réserver une "Heure Heureuse" par jour.

18. S'assurer une activité intéressante par jour.

19. À l'occasion, agir comme lorsqu'on est fatigué ... laisser tomber certaines activités.

20. Identifier les situations organisationnelles génératrices de "pressions".

POUR LE MOIS PROCHAIN

Pour bien vivre ma vie dans l'organisation, je dois réfléchir sur mes habitudes de vie, les questionner, les comprendre, les évaluer ... les modifier s'il y a lieu.

L'article du mois prochain traitera du changement, comment vivre avec le changement. Il serait intéressant d'obtenir de l'information sur :

A) La nature des changements dans lesquels j'ai été impliqué depuis douze mois :

1. au niveau des procédures,
2. au niveau des politiques,
3. au niveau des méthodes,
4. au niveau des techniques utilisées.

B) Les changements d'individus dans mon contexte organisationnel depuis douze mois :

1. chez les supérieurs,
2. chez les pairs,
3. chez les subalternes.

C) Quelles sont mes réactions face à tous ces changements ?

D) Pourquoi ai-je de telles réactions ?
