



Christian Voirol

# Malgré tous nos efforts... Le travail rend plus malade qu'avant !

Par Christian Voirol<sup>1</sup>

*Pourquoi donc le travail rend-il plus malade qu'avant ?*

*Dans le fond, nos parents et nos grands-parents travaillaient bien plus que nous et ne faisaient pas de dépression, eux !*

*Alors en quoi le travail d'aujourd'hui est-il plus pathogène que celui du bon vieux temps ?*

Les études récentes parlent de plus de 200% d'accroissement de productivité dans la dernière décennie. Le travail est donc beaucoup plus productif. Évidemment, il y a les technologies qui sont venues supporter le travail des individus. Mais il y a aussi l'accroissement de productivité qu'exigent de plus en plus les bailleurs de fonds. En ce sens, l'explosion de la bulle technologique et spéculative et le cortège de drames humains qui l'a accompagnée, vont peut-être permettre de redonner au travail humain une valeur plus raisonnable. Mais dans l'immédiat, l'extraordinaire accélération de la demande que les êtres humains ont supportée au cours des dernières décennies provoque des effets durables et dramatiques.

## Un paradigme inadéquat

La principale erreur que la plupart des gestionnaires ont commise au cours de ces dernières décennies est de se référer au paradigme mécaniste pour gérer les organisations et les ressources humaines. En effet, le fonctionnement d'un appareil de production, par exemple une machine, est relativement simple. Si vous augmentez la demande, la productivité de la machine augmente quasiment linéairement (figure 1 - étape 1).

Si vous poursuivez l'accroissement de la demande au-delà du seuil de tolérance de la machine, votre productivité va diminuer à cause des pannes régulières que la

surcharge provoque (figure 1 - étape 2). Vous pouvez évidemment mettre en place un entretien préventif qui vous permettra de maintenir une demande élevée sans rencontrer trop de pannes. Mais au final, si vous dépassez la demande maximale que votre machine peut satisfaire, vous allez augmenter les bris et les pannes (figure 1 - étape 3). Il apparaît donc que même si la productivité semble augmenter linéairement avec la demande, la rentabilité présente un seuil au-delà duquel la fréquence des pannes consomme l'essentiel des gains de productivité.

Cette logique mécaniste présente encore une spécificité qui nous est utile à la réflexion dans le cas présent. Lorsque la machine tombe en panne, les coûts du changement de la pièce brisée et de la réparation représentent généralement une portion minime de l'investissement initial que représente la machine. Par ailleurs, sitôt la réparation effectuée, la machine retrouve son cycle de production habituel et ceci de manière immédiate (figure 1 - étapes 4 & 5).

## Des ressources si humaines

Transposons maintenant notre réflexion dans le champ de la gestion des ressources humaines. L'accroissement de productivité présente, comme pour la machine, un seuil au-delà duquel la rentabilité stagne ou même diminue (figure 1). Mais

1. INGÉNIEUR, PSYCHOLOGUE ET HYGIÉNISTE DU TRAVAIL EN SUISSE. CODIRECTEUR DE LA FIRME PSYNERGIE EN SUISSE ET CONSULTANT AU SEIN DE LA FIRME RÉSEAU DOF À MONTRÉAL.

contrairement aux machines, la demande acceptable pour un être humain donné n'est pas la même pour un autre être humain. Ainsi, la perception subjective - propre à un sujet donné - que chaque individu fait de la demande que son travail exerce sur lui, rend le seuil de tolérance difficilement prévisible. Dès lors, les questionnaires sont amenés à accroître la demande jusqu'à ce que les premiers indices visibles viennent signaler que le seuil de tolérance est atteint. Mais malheureusement, les êtres humains présentent une fâcheuse tendance à repousser les limites du seuil de rupture. Ainsi, nous observons que beaucoup d'êtres humains ont tendance à consommer plus d'énergie qu'ils en apportent à leur organisme (figure 2).

Que ce soit pour répondre à la demande de leur chef, de leurs clients ou même de leur égo, les êtres humains tendent à repousser les limites de ce qu'ils peuvent raisonnablement assumer. Évidemment, si ce processus se déroule sur une longue période, l'énergie disponible pour assumer la demande quotidienne devient insuffisante. Ce processus, que nous appelons épuisement professionnel, amène les individus à atteindre un seuil au-delà duquel les premiers symptômes bio-psycho-

se font sentir. Nous parlons ici évidemment de signes tels que le cynisme, l'intolérance, la tendance à s'isoler, les maux de tête, les lumbagos, la consommation d'alcool, de drogues, etc. Malheureusement, au lieu de profiter de ces signaux d'alarme pourtant explicites pour réduire la demande, les individus concernés les font taire en usant de stratagèmes chimiques tels que les médicaments. Les nouvelles ressources apportées permettent de supporter à nouveau la demande. Cependant, il ne s'agit là que d'un état temporaire car bientôt, une nouvelle limite va être atteinte et de nouveaux symptômes apparaîtront. Mais les êtres humains dont nous parlons ne sont généralement pas aptes à entendre les signaux que leur corps leur envoie. Ainsi donc, en couvrant les symptômes qui signalent pourtant explicitement l'incapacité de l'individu à soutenir la demande, celui-ci continue inexorablement son long processus d'épuisement. Tout au long de ce processus, l'individu sent sa productivité se réduire et donc la distance entre la demande qu'il subit et sa capacité à y répondre augmenter. Ce constat réduit généralement d'autant plus sa capacité à répondre adéquatement à la demande et il entre dans un cercle vicieux.

### Et c'est la rupture

Vu du gestionnaire et comme sur une machine, il est souvent difficile de détecter les signaux d'une fatigue excessive. La proximité du seuil de rupture n'étant souvent pas perceptible, le gestionnaire a tendance à maintenir la demande et si la productivité diminue, à augmenter la pression sur son employé pour le stimuler. Évidemment, cette approche ne va qu'accélérer le moment de la rupture.

Lorsque l'individu s'effondre, comme lorsque la machine se brise, la productivité tombe à zéro. Mais contrairement à la machine sur laquelle un changement de pièce et une réparation rapide ne réduit pratiquement pas la rentabilité, l'être humain est difficile à réparer. Premièrement, l'individu tombe généralement dans un état de fragilité physique et psychique qui va bien au-delà de ce que ses derniers actes pouvaient laisser présager (figure 2 - état réel). En effet, l'effondrement est généralement à la mesure du délai durant lequel les symptômes ont été couverts. Si ce délai est trop important, nous pouvons même en arriver au décès de l'individu. L'infarctus foudroyant n'en est qu'un exemple. Ensuite, il faut constater que le délai pour réparer un être humain est infiniment plus long que celui nécessaire à réparer une machine. Ainsi par

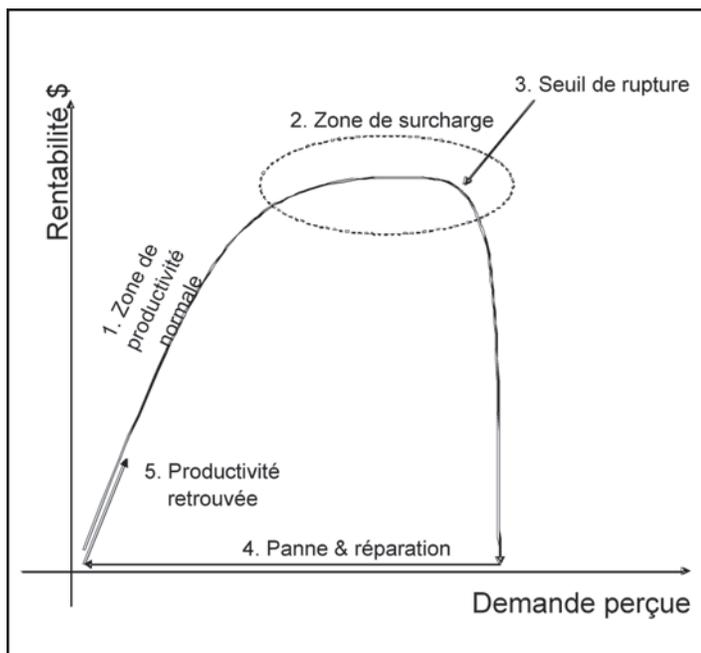


Figure 1 : Accroissement de productivité et rentabilité.

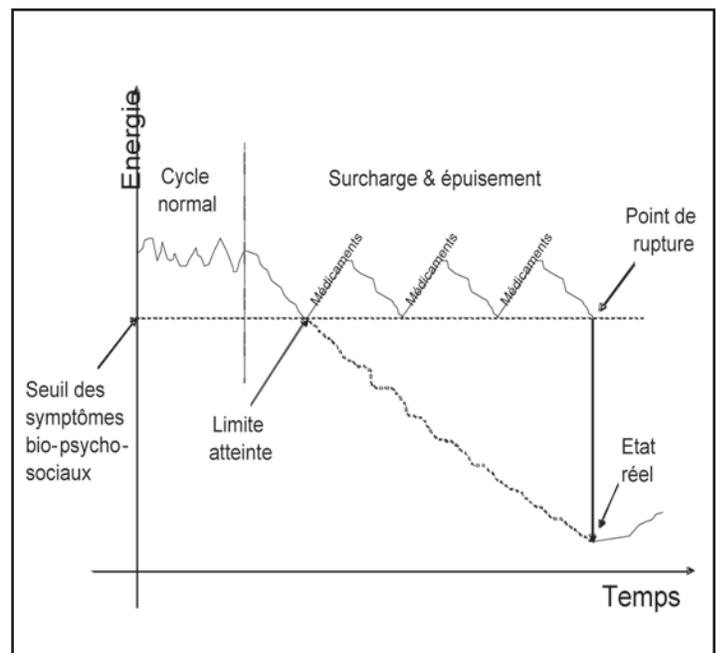


Figure 2 : Seuil limite de rupture en fonction des pertes d'énergie.

# COLLOQUE ANNUEL DE TRAVAIL ET SANTÉ

LES 7 ET 8 OCTOBRE 2003 À L'HÔTEL DES SEIGNEURS DE ST-HYACINTHE

## CINQ FORMATIONS



**LA FACE CACHÉE  
DE L'INVALIDITÉ ET DE  
L'ABSENTÉISME PROLONGÉS**  
LE 7 OCTOBRE, DURÉE: 3 HEURES  
Avec le D<sup>r</sup> Mario Messier, m.d.,

spécialiste en santé au travail.

Le formateur se propose d'expliquer ce qui peut se cacher derrière des cas d'absentéisme ou d'invalidité qui se prolongent pour établir les stratégies efficaces de gestion de ces cas problématiques.



**ÉCRIRE POUR ÊTRE LU,  
ET COMMUNIQUER  
POUR INFLUENCER  
LES DÉCISIONS EN SST**  
LE 7 OCTOBRE, DURÉE: 3 HEURES

Avec Robert Richards, rédacteur en chef du magazine Travail et santé.

Cette formation s'adresse à toute personne qui désire mieux comprendre comment convaincre d'agir en SST notamment par le biais de l'écriture.



**OHSAS 18001  
ET ILO-OHS 2001,  
CHOISIR OU AMÉLIORER  
SON SYSTÈME DE GESTION  
EN SST**

LE 7 OCTOBRE, DURÉE: 6 HEURES

Avec Michel Gamache et Louise Neveu, conseillers principaux chez le Groupe-conseil Aon.

Les formateurs se proposent d'expliquer les avantages et inconvénients de divers systèmes de gestion de la SST ainsi que les règles pratiques d'intégration et d'application réussies en entreprise. Cette formation est un prolongement du colloque pour qui désire approfondir le sujet.



**CONDUITE PRÉVENTIVE  
AVANCÉE: UNE PRIORITÉ**  
LE 7 OCTOBRE, DURÉE: 3 HEURES  
Avec Denis Corriveau, instructeur  
de conduite à l'École nationale

de police de Nicolet.

Que ce soit pour la sécurité ou pour le plaisir de conduire, ce cours privilégie une approche dynamique de la conduite préventive. On y favorise la motivation essentielle aux modifications des attitudes du conducteur pour une juste application des techniques sécuritaires. Parmi les sujets: utilisation des freins ABS et des fusées routières, attitudes et rage au volant, conduite hivernale, etc.



**STRATÉGIES POUR PRÉVENIR LE BURNOUT ET LA DÉPRESSION**

LE 8 OCTOBRE, DURÉE: 6 HEURES

avec le D<sup>r</sup> Robert Béliveau, m.d., spécialiste de la gestion du stress et de la prévention du burnout et de la dépression.

Cette formation propose de mieux comprendre les attitudes et les comportements à risque en matière de santé mentale en vue de mettre en place des stratégies gagnantes pour prévenir l'épuisement et le burnout et pour développer dans sa vie un plus haut degré d'énergie.

## UNE JOURNÉE DE CONFÉRENCES

### NORMES DE GESTION EN SST: pour un outil pratique et efficace

Des normes comme OHSAS ET ILO prennent de plus en plus d'importance dans les préoccupations des gestionnaires de la SST. Plusieurs hésitent craignant de créer des monstres de paperasse inefficaces. Pourtant, il est possible d'en ressortir une structure de gestion qui soit à la fois simple et efficace et qui permette le repérage et le contrôle des risques.

Des conférenciers expérimentés dans la gestion de la SST viendront partager leurs expériences appuyées par des cas concrets d'application.

Parmi les conférenciers ayant déjà accepté de participer au moment d'écrire ces lignes on compte: Alain Daoust, directeur SST chez NORAMPAC INC., Josée Saint-Laurent, conseillère principale chez LE GROUPE CONSEIL AON et Gérald Perrier, président, LE GROUPE-CONSEIL PERRIER.

**EN PLUS:** visite des exposants • remise des Prix d'Excellence de Travail et santé • lancement de livres

### POUR PLUS D'INFORMATIONS:

Consultez le dépliant inséré dans le présent magazine;  
Consultez notre site web : <http://www.travailetsante.net>  
Téléphonez-nous au (450) 245-7285

## SANTÉ MENTALE

exemple, les statistiques nous disent que la durée moyenne de traitement d'un trouble psychologique est d'environ 50 jours alors que les troubles musculo-squelettiques atteignent environ 40 jours. Enfin, il est généralement constaté que les êtres humains qui ont vécu un épuisement majeur ne retrouvent que très rarement leur capacité à répondre à la demande initiale. Leur fragilité intrinsèque reste en général le témoignage de cet épisode douloureux qu'ils ont traversé. Ainsi par exemple, le taux de rechute moyen dans l'année pour les personnes ayant traversé un épisode de dépression est d'environ 25%.

Durant toute cette période et pour la suite de la carrière de cet individu, l'entreprise va devoir payer pour les excès de demande auxquels elle a soumis son employé. De plus et contrairement à la machine, les coûts de réparation et la chute de rentabilité vont être dans ce cas-là beaucoup plus élevés, au point même de menacer la rentabilité globale de l'organisation. Et même si elle venait à se séparer de cet individu, c'est la Société dans son ensemble qui va devoir assumer les conséquences de cette course à la productivité à laquelle est soumise sa population.

### Des êtres humains si imparfaits...

En guise de conclusion, nous aimerions plaider en faveur d'une plus grande lucidité dans la manière de gérer les ressources humaines au sein des organisations du monde occidental. Les êtres humains ne fonctionnent pas comme des machines. Ils sont non seulement plus fragiles mais surtout beaucoup plus coûteux à *réparer*. Par ailleurs, ils sont imprévisibles car ils répondent de manière individuelle et subjective aux demandes auxquelles ils sont soumis, ils ne tiennent pas compte des signaux d'alarme qui les informent de leurs propres limites et enfin, ils sont en général définitivement affectés dans leur rendement lorsqu'ils dépassent ne serait-ce qu'une seule fois la limite de leurs possibilités. Ces paramètres devraient selon nous être intégrés à l'ensemble de la réflexion qui conduit aujourd'hui les gestionnaires et les décideurs dans les choix qu'ils sont amenés à faire pour gérer leur efficacité organisationnelle. ■