

TRAVAIL ET SANTÉ MENTALE

Une relation qui se détériore

*Alain Vinet
Renée Bourbonnais¹
Chantal Brisson¹*

Historiquement, la santé mentale a toujours été un thème délicat à aborder, ne serait-ce que par association avec la maladie mentale qui a longtemps été un sujet tabou, un état fâcheux et embarrassant que la personne et son entourage s'efforçaient de masquer le plus possible. Il en était ainsi en milieu de travail : les employés cachaient leurs petits malaises et il n'y avait rien de plus gênant que de devoir s'absenter du travail pour « raison de santé mentale ». La réputation de la personne en était atteinte parfois pour longtemps et au moment d'une éventuelle promotion, par exemple, la rumeur s'amplifiait... « Sais-tu qu'elle a déjà fait une dépression²? »

En matière de santé mentale au travail, la sensibilité des employeurs et même celle des collègues de travail se sont avérées traditionnellement limitées. Les représentations collectives de la maladie s'attardaient surtout à ses effets incapacitants, à la durée de l'absence du travail, aux aptitudes du salarié à son retour et au degré de confiance qui pouvait lui être alors accordé. Bref, un fil était rompu par l'épisode de maladie et le capital de sympathie disponible pour la personne affectée était très modeste. Il va sans dire que lors du processus de sélection, la détection de conditions de cette nature rendait l'embauche problématique. En revanche, rarement les conditions d'exécution du travail étaient-elles mises en cause.

Dans ce contexte, les médecins de famille ont hésité longtemps à stigmatiser leurs patients en accolant, par exemple, un diagnostic de dépression à un certificat de maladie. Pour les cas les plus sérieux nécessitant une absence prolongée, il n'y avait guère d'autre choix. Mais le plus souvent, on recommandait une absence d'environ deux semaines pour repos, fatigue prolongée, épuisement, anxiété inhabituelle ou réaction émotionnelle à un événement douloureux. Bref, les euphémismes utilisables étaient nombreux et dans la mesure où les absences ne se prolongeaient pas indûment et ne se répétaient pas, les employeurs et les compagnies d'assurances se montraient assez tolérants. D'un commun

-
1. Les auteurs sont membres du Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'organisation et la santé au travail de l'Université Laval (GIROST). À ce titre, ils collaborent depuis 1984 à des études en santé mentale au travail.
 2. Dans cette petite phrase, l'emploi du féminin n'est pas anodin et reflète les stéréotypes culturels qui considèrent les femmes plus sujettes aux dépressions que les hommes. En revanche, l'homme réputé avoir souffert de dépression est d'autant plus marqué qu'il ne correspond pas au stéréotype.

accord, toutes les parties en venaient ainsi à sous-estimer grandement les problèmes de santé mentale au travail.

Deux phénomènes ont heureusement contribué à infléchir cette tendance lourde : d'abord, une hausse marquée de la fréquence et de la durée des absences « pour fatigue » et autres maux imprécis qui incita les tiers-payeurs à resserrer leur emprise sur le libellé des certificats médicaux; ensuite, la propagation rapide et universelle de nouveaux concepts très évocateurs, comme celui de « burn-out », traduit en français par « épuisement professionnel », celui de « syndrome du survivant » et, désormais, celui de « détresse psychologique » qui, ajoutés à la notion déjà très populaire de stress, contribuèrent pour beaucoup à accorder une crédibilité réelle aux questions de santé mentale au travail et à faire d'un sujet tabou un propos à la mode.

Formule choc du vocabulaire populaire comme de la terminologie scientifique, utilisée quotidiennement et à tous égards, l'expression « stress au travail » fut historiquement la première employée pour réhabiliter, dans les représentations collectives, l'apparition de problèmes psychologiques susceptibles d'altérer le rendement habituel du salarié et même de l'obliger à s'absenter. Encore faut-il nuancer cette assertion, car longtemps après la vulgarisation de l'expression, l'opinion publique a propagé l'idée qu'un bon employé était celui qui pouvait surmonter le stress, celui qui pouvait « en prendre », laissant croire que ceux qui croulaient sous la pression étaient plus faibles, plus vulnérables ou qu'ils savaient moins bien s'organiser.

Tout en reconnaissant l'existence d'un stress « normal » au travail, les employeurs ont tardé à agir pour le réduire à la source. Aujourd'hui encore, il apparaît plus facile et moins coûteux d'offrir aux employés une session de formation sur « Comment gérer votre stress » plutôt que de modifier certaines conditions de travail qui maintiennent celui-ci à un niveau élevé. Il est même toujours des patrons qui estiment qu'un employé stressé est plus productif et plus attentif à la tâche.

Enfin, la logique contraignante d'indemnisation qui caractérise notre régime de santé et de sécurité du travail a longtemps verrouillé, et freine encore, la réflexion et surtout l'intervention concertée sur les conditions de santé mentale au travail. Historiquement, les débats sociaux sur les nouveaux risques à la santé des travailleurs et sur les facteurs psychosociaux ont tardé à recevoir l'attention requise. C'est qu'un large examen de ces éléments (qui ne sont pas insoupçonnés mais plutôt occultés) pourrait bien entraîner la reconnaissance de lésions professionnelles méconnues jusqu'à présent et alourdir la facture du régime de santé et de sécurité du travail. Mieux vaut ne pas ouvrir cette boîte de Pandore, tenir le couvercle bien fermé sur la marmite.

Cette logique ne va pas sans un certain nombre d'effets pervers ou inattendus. Les maladies que nous refusons de reconnaître comme « professionnelles » ou que nous sommes incapables d'associer hors de tout doute à un aspect particulier ou indiscutable du travail entraînent néanmoins des coûts que nous supportons par d'autres régimes d'assurance collective : au premier chef, l'assurance maladie, à laquelle contribuent les employés et les employeurs, indépendamment cette fois du degré de risque que comporte l'emploi; mais aussi,

l'assurance-emploi, l'aide sociale, la rente d'invalidité pour ceux et celles qui sont usés prématurément.

Ce choix favorise également la reconnaissance des problèmes de santé dans certains secteurs d'activités et dans certaines professions tout en masquant la réalité dans d'autres. Ainsi sont relégués au second rang les risques encourus par les cols blancs comparés aux cols bleus et, donc, par les femmes comparées aux hommes; ceux associés à la tension psychique, au service au public, à la relation d'aide comparés à ceux associés à un agresseur physique ou toxique; ceux liés à la charge mentale de travail par rapport à ceux liés à la charge physique de travail; ceux reliés aux nouvelles technologies par rapport à ceux reliés aux modes traditionnels d'extraction des ressources et de production manufacturière. Bref, on relègue au second plan les risques d'aujourd'hui par rapport à ceux d'hier.

Il n'est pas dans notre intention de nier les coûts déjà élevés, pour les employeurs, du régime de santé et de sécurité du travail ni les efforts consentis de façon paritaire ni les succès obtenus dans la réduction des lésions professionnelles³. L'argumentation développée dans ces pages attaque des représentations sociales qui ont pris racine en amont du présent régime, dans la logique même de l'assurance responsabilité qui le sous-tend. Cette logique d'indemnisation sans faute, qui a fait ses preuves sans l'ombre d'un doute, incite toutefois les acteurs sociaux à considérer les risques non couverts comme inexistantes ou insignifiants et à refouler en périphérie du régime l'émergence de nouveaux risques. En d'autres termes, l'encadrement législatif et économique de la santé au travail n'a pas fourni jusqu'à récemment un levier ou un incitatif assez puissant pour favoriser le questionnement et la remise en cause sur une base régulière de ce qu'est un risque à la santé socialement acceptable. Par un juste mais pénible retour des choses et parce que les vases financiers sont communicants, les coûts élevés des problèmes de santé mentale obligent désormais les acteurs sociaux à en reconnaître l'importance et à en partager la responsabilité. Mais il aura fallu beaucoup de temps et beaucoup de souffrance avant d'y parvenir.

L'objectif premier du présent article est de proposer quelques balises propres à éclairer le cheminement parcouru durant les dernières décennies par notre civilisation du travail – à des années lumières de la société promise des loisirs – et de comprendre comment nous en sommes arrivés là. Un deuxième objectif est d'expliquer en quoi ce cheminement participe à une détérioration de la relation entre la personne et son travail, détérioration susceptible d'affecter lourdement sa santé. Enfin, le but ultime de la démarche proposée est de soutenir l'action préventive en entreprise : d'abord, en attirant l'attention des gestionnaires et des représentants syndicaux sur la présence de facteurs psychosociaux sur lesquels ils ont une prise réelle dans leur milieu de travail; ensuite, en sensibilisant les intervenants au risque très actuel d'une synergie ou d'une combinaison particulièrement nocive de ces facteurs en raison des bouleversements qu'ont connus les organisations depuis une décennie. Dans l'ordre, nous allons donc tenter de décrire une situation problématique, d'en comprendre les

3. Par exemple, au Québec, les demandes d'indemnisation pour accident du travail ont diminué de 61 % entre 1988 et 2000. Voir D. Harrisson et C. Legendre, *Santé, sécurité et transformation du travail : réflexions et recherches sur le risque professionnel*, Québec, PUQ, 2002, p. 2.

origines macrosociales et de contribuer à en prévenir ou à en corriger les effets au sein de l'entreprise.

Quelques repères pour saisir l'ampleur du problème

Longtemps ignorés, les effets du travail sur la santé mentale sont devenus l'objet d'une coqueluche médiatique et professionnelle qui a l'incomparable mérite d'attirer l'attention sur un problème criant, mais qui peut aussi en compliquer l'examen : au manque d'intérêt s'est substitué un sentiment d'acuité et, par conséquent, un foisonnement d'informations fragmentaires et parfois invérifiables dans les journaux professionnels de toutes les disciplines apparentées au monde du travail ainsi que dans les médias qui s'adressent au grand public. Il faudra revenir sur cet engouement. Mais au-delà de la disparité des chiffres et de la diversité des sources, un message clair se dégage cependant : à défaut d'un renversement des tendances dans un délai raisonnable, les coûts économiques et sociaux de la santé mentale au travail deviendront insupportables tant pour les personnes que pour les entreprises et les caisses d'assurance privées ou publiques.

Afin d'aborder au premier chef cette question, nous utiliserons comme principal fil conducteur des informations sur les absences pour maladie. Ces données confirment, en effet, à l'échelle nationale et internationale les craintes qu'entretiennent depuis quelques années de nombreux gestionnaires des ressources humaines sur la situation qui prévaut dans leurs entreprises respectives.

Mais les coûts d'une relation détériorée entre le travail et la santé ne se calculent pas qu'en dollars et en journées de travail perdues. Les personnels affaiblis et fragilisés sont moins dynamiques et moins productifs. Conscients de leur vulnérabilité, ils adoptent des stratégies défensives dans l'espoir de se protéger. Ces coûts humains doivent aussi être pris en compte; ils se reflètent de toute façon sur la productivité des entreprises.

En d'autres termes, la problématique de la santé mentale au travail, du bien-être et de la qualité de vie des salariés, ouvre des horizons très larges que le cadre limité de cet article ne pourra franchir. En revanche, il importera de ne pas restreindre la réflexion et le débat à des questions de chiffres et de dollars. Mais ces questions doivent nous animer au moment de débiter l'analyse, de présenter les faits et les données sur lesquels établir une lecture critique du passé récent et de l'avenir proche. Comme toute interprétation, cette lecture sera elle-même sujette à la critique. Elle posera cependant des jalons aptes à soutenir une hypothèse sur l'urgence d'agir autrement.

Des informations générales sur les coûts les plus visibles: absences pour maladies et dépenses de santé

Démystifions immédiatement la question : personne n'est à l'abri d'un trouble de santé mentale. Une étude du Bureau international du travail (BIT) touchant cinq pays industrialisés – les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la Finlande et la Pologne – estime qu'à

tout moment, environ 20 % de la population adulte souffre d'un problème de santé mentale⁴. Dans ces pays, des enquêtes pointent le stress au travail comme facteur important de risque à la santé mentale et, à titre d'illustration, 40 % des travailleurs américains affirment que leur emploi est très ou extrêmement stressant⁵. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) abonde dans le même sens que le BIT et insiste sur le fait que les problèmes de santé mentale font partie des risques les plus importants et les plus négligés jusqu'à présent⁶. Dans les pays industrialisés, dont le Canada et le Québec, des enquêtes successives indiquent qu'entre une personne sur cinq et une personne sur quatre présente un niveau élevé de détresse psychologique⁷. Rappelons que la détresse psychologique est un indicateur précoce d'atteinte à la santé mentale qui mesure la fréquence des symptômes d'anxiété, de dépression, d'agressivité et de troubles cognitifs. Reconnu et largement utilisé, validé en langue française aussi bien qu'en langue anglaise, cet indicateur a été associé aux bouleversements qu'a connus l'environnement de travail dans certains secteurs d'activités⁸. Enfin, la consommation élevée de médicaments, notamment de psychotropes, a aussi été associée à certaines conditions de travail⁹.

Ces informations laissent prévoir un impact assez considérable des problèmes de santé mentale sur les absences du travail. Les chiffres le confirment bien que leur amplitude soit étendue en raison de la variété des sources utilisées, de la diversité des méthodes de calcul et des nombreuses extrapolations requises. Entre le déni et les scénarios catastrophes, une direction franche est toutefois donnée avec laquelle nous devons composer. Au Canada, les estimations du poids financier des problèmes de santé mentale varient entre 13 et 14 milliards de dollars dont 8 à 10 milliards en absences¹⁰, mais

-
4. P. Gabriel et M. Liimatainen, *Mental Health in the Workplace : Introduction and Executive Summaries*, Genève, International Labour Office, 2000, p. 4. Aux États-Unis, des études épidémiologiques tendent à indiquer que sur une période d'un an, 28 % de la population adulte présente un désordre de santé mentale ou de dépendance (*mental or addictive disorder*). Voir L.J. Milazzo-Sayre *et al.*, « Serious and Severe Mental Illness and Work : What Do We Know? », *Mental Disorder, Work Disability and the Law*, R.J. Bonnie et J. Monahan, dir., Chicago, Chicago University Press, 1997, p. 13-24.
 5. P. Gabriel et M. Liimatainen, *op. cit.*, note 4, p. 5.
 6. Organisation mondiale de la santé, « La santé mentale, nouvelle conception, nouveaux espoirs », *Rapport sur la santé dans le monde 2001*, Genève, OMS, 2001.
 7. La plus récente itération de l'Enquête Santé Québec indique qu'en 1998, 18,3 % des travailleurs et 26,3 % des travailleuses présentaient une détresse psychologique élevée. Voir Institut de la statistique du Québec, *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, Gouvernement du Québec, 2000.
 8. R. Bourbonnais *et al.*, « Job Strain, Psychological Distress and Burn-Out in Nurses », *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 34, 1998, p. 18-20.
 9. A. Vinet *et al.*, « Piecework, Repetitive Work and Medicine Use in the Clothing Industry », *Social Science and Medicine*, vol. 28, n° 12, 1989, p. 1283-1288; J. Moisan *et al.*, « Job Strain and Psychotropic Drug Use among White-Collar Workers », *Work and Stress*, vol. 13, 1999, p. 289-298.
 10. J.P. Ranno, *Santé mentale et stress au travail*, Montréal, Sun Life du Canada, vice-présidence opérations vie et groupe invalidité, 2000; T. Stephens et N. Joubert, « Le fardeau économique des problèmes de santé mentale au Canada », *Maladies chroniques au Canada*, vol. 22, n° 1, 2001, p. 18-23.

elles pourraient atteindre 20 milliards de dollars par année dont 4 milliards au Québec¹¹. Aux États-Unis, où les extrapolations sont de façon générale plus conservatrices, les seuls coûts de la dépression sont évalués entre 30 et 44 milliards de dollars, avec environ 200 millions de journées de travail perdues chaque année¹². Aux États-Unis toujours, on estime à 150 milliards de dollars annuellement les coûts, pour les entreprises, de l'ensemble des problèmes reliés au stress au travail¹³.

La valse des milliards peut toutefois s'avérer plus affolante qu'instructive. Une approche complémentaire consiste à tenter d'évaluer le poids des absences pour maladie au regard de la masse salariale. Par exemple, on sait qu'au Québec, les coûts directs des blessures et des maladies professionnelles, c'est-à-dire le total des prestations versées pour lésions professionnelles, se sont élevés à 1,3 milliard de dollars pour l'année 2000 et qu'ils ont représenté 2 % de la masse salariale assurable¹⁴. On comprendra qu'il soit difficile d'obtenir des estimations aussi précises pour l'ensemble des absences pour maladie faute d'un tiers payeur unique et d'une réglementation universelle, mais aussi parce qu'elles se confondent avec d'autres types d'absences.

Toutefois, en acceptant le jeu des écarts inévitables entre diverses estimations, les absences pour maladies représenteraient annuellement entre 5 % et 8 % de la masse salariale au Canada et légèrement moins aux États-Unis¹⁵. L'une des estimations les plus précises vient d'un très large sondage entrepris en 1997 par la firme Watson Wyatt auprès de 281 entreprises regroupant plus de 700 000 salariés. Les résultats indiquent qu'entre 1997 et 2000, les coûts directs des absences du travail sont passés de 5,6 % à 7,1 % de la masse salariale des organisations participantes. Ces chiffres impressionnants ne tiennent compte que des coûts directs des absences et peuvent être considérés comme la pointe de l'iceberg. Les coûts indirects liés au remplacement des absents, aux pertes de productivité, aux heures supplémentaires et aux frais administratifs imputables à chaque événement d'absence feraient gonfler la facture d'un autre 10 %¹⁶.

11. Chaire de gestion en santé et sécurité du travail de l'Université Laval, <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/smt3/p6.html>.

12. P. Gabriel et M. Liimatainen, *op. cit.*, note 4.

13. C.S. Smith *et al.*, « Effects of Job Stress on Mental and Physical Health », *Handbook of Mental Health in the Work Place*, J.C. Thomas et M. Hersen, dir., Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 2002, p. 61-82.

14. Commission de la santé et de la sécurité au travail, *Rapport annuel 2000*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2001, p. 61.

15. 7,1 % au Canada en 2000 selon Watson Wyatt Worldwide, *Staying @ Work 2000/2001 : The Dollars and Sense of Effective Disability Management*, Vancouver, Watson Wyatt Worldwide, catalogue W-377, 2000. Selon les données de l'Enquête sur la population active, 7 % des employés à temps plein ont été absents du travail pour une partie ou la totalité d'une semaine donnée en 2001. Pour les États-Unis, voir G. John, « Absenteeism and Mental Health », *Handbook of Mental Health in the Work Place*, *op. cit.*, note 13, p. 437-456.

16. Watson Wyatt, *op. cit.*, note 15. Reprenant des données du groupe conseil AON et de Statistique Canada, le Conseil du patronat du Québec arrive à des résultats comparables : l'ensemble des coûts directs et indirects

On admet de façon générale qu'entre 15 % et 25 % des absences sont associées à des « obligations personnelles » tandis que le reste est encouru pour des problèmes de santé¹⁷. Bien sûr, ces problèmes ne sont pas tous liés au travail et ceux qui le sont ne touchent pas tous la santé mentale. Cerner les poids relatifs des uns et des autres est encore plus difficile lorsque les données recueillies comprennent à la fois les absences de courte et de longue durée. En revanche, une lecture des tendances sur des données plus spécifiques est fort instructive.

Ainsi, selon l'Institut de la statistique du Québec, de 1990 à 1997, « le nombre de réclamations acceptées à la CSST comme des lésions liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique a presque doublé, soit de 530 à 994, pour des déboursés annuels passant de 1,5 à 5,1 millions de dollars¹⁸ ». Bien que significatives, ces données doivent être comprises dans le cadre d'une logique très restrictive d'indemnisation qui tarde à être vraiment révolue. Que signifient donc ces 5,1 millions de dollars au regard du milliard et plus dévolu annuellement aux lésions professionnelles?

Les données d'assurance salaire sont plus révélatrices. On estime en effet, tant du côté des assureurs canadiens que de celui des gestionnaires de santé publique, qu'au Québec, de 30 % à 50 % des absences de longue durée sont attribuables à des problèmes de santé mentale¹⁹. Cette forte proportion paraît d'autant plus inquiétante qu'elle n'était que de 18 % en 1990²⁰. Évalué en nombre annuel moyen de journées d'incapacité par 100 personnes au travail, le poids relatif des problèmes de santé mentale aurait triplé entre 1992 et 1998²¹. Comment ne pas faire un lien entre cette forte hausse et les profondes transformations qu'a connues l'organisation du travail durant la même période²²?

Mais un problème, aussi réel soit-il, doit être reconnu pour que se mobilisent les acteurs sociaux. À cet égard, un changement majeur d'attitude s'est révélé dans les dépêches des

de l'absentéisme et de l'invalidité approcherait 20 % de la masse salariale. Voir CPQ, « L'absentéisme en milieu de travail. Partie 1 : état de la situation », *Bulletin des relations de travail*, vol. 29, n° 310, 1998, p. 8.

17. L. Labrèche, « L'absentéisme au Canada », *Assurances*, vol. 67, n° 4, janv. 2000, p. 663-668; voir aussi Institut de la statistique du Québec, *Portrait social du Québec, données et analyse, édition 2001*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2002, p. 237, tableau 9.8. Ce portrait est aussi disponible en ligne : http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/port_social2001_pdf.htm.
18. Institut de la statistique du Québec, *op. cit.*, note 17, p. 280.
19. 40 % des invalidités de courte durée et 35 % des cas de longue durée selon la chronique actuarielle de la revue *Assurances*, vol. 69, n° 3, 2001, p. 486. Voir aussi Direction de la santé publique de Montréal-Centre, *Garder notre monde en santé, un nouvel éclairage sur la santé mentale des adultes montréalais : rapport annuel 2001 sur la santé des populations*, Montréal, Direction de la santé publique de Montréal-Centre, 2001 et Conseil du patronat du Québec, *op. cit.*, note 16, p. 10.
20. J.P. Ranno, *op. cit.*, note 10.
21. Institut de la statistique du Québec, *op. cit.*, note 17, p. 282, figure 12.3.
22. Pour un examen percutant de cette relation, voir J. Vantera, « Effect of Change in the Psychosocial Work Environment on Sickness Absence : A Seven-Year Follow Up of Initially Healthy Employees », *J. Epidemiol. Community Health*, vol. 34, 2000, p. 484-493.

agences de presse et les articles abondants des magazines et des journaux consacrés aux absences pour maladie et à la santé mentale des travailleurs. Le nombre d'articles, leur variété ainsi que la qualité de la documentation citée par les journalistes indiquent bien qu'il s'agit désormais d'une préoccupation collective majeure et que l'information recueillie à l'intention du public sur ce sujet permet fort justement d'en entrevoir et d'en craindre les conséquences. En voici quelques échantillons recueillis durant les mois qui ont précédé cet écrit :

- Tandis que bon an mal an, de 20 % à 25 % de la population québécoise présente une détresse psychologique élevée, c'est le cas de 40 % des cadres du réseau de la santé selon une étude de la professeure Estelle Morin des HEC, citée par J.-J. Samson du journal *Le Soleil*, le 20 septembre 2002. Qui en serait surpris?
- Selon un sondage Ipsos-Reid, réalisé pour le compte du quotidien *Globe & Mail* et du réseau de télévision CTV à l'été 2002, près d'un Canadien sur cinq a subi un stress si intense à un moment donné de sa vie qu'il a déjà envisagé le suicide. Les répondants ont identifié les principales sources comme étant le travail (43 %), l'argent (39 %), les enfants (10 %) et la santé (7 %).
- Le journal *Les Affaires* du 28 septembre 2002 consacre une demi-page, sous la signature de Kathy Noël, à la santé mentale au travail. Selon l'experte citée, Danielle Laurier, les nouvelles technologies ont amené une compression extraordinaire du temps tandis que les fusions, les compressions et les pertes d'emplois ont contribué à fragiliser la santé psychologique des travailleurs : 39 % des heures de travail perdues chez Hydro-Québec le seraient pour des raisons de santé mentale. On lit dans cet article que selon l'OMS, d'ici 2020 : « La dépression majeure coûtera plus cher aux employeurs que les maladies cardio-vasculaires ou toutes autres maladies causant une invalidité de longue durée, en incluant le cancer. »
- Selon une dépêche de la *Presse canadienne*, reprise dans le journal *Le Soleil*, le 20 août 2002, le nombre de congés de maladie a augmenté de 25 % en deux ans dans les forces armées canadiennes. Ces données ont été obtenues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Nous serions tentés de voir dans cette évolution un effet du manque de ressources affectées aux militaires, confirmé dans un rapport sénatorial recommandant quelques mois plus tard de suspendre le déploiement des troupes canadiennes à l'étranger.
- Citant notre collègue Jean-Pierre Brun, l'éditorialiste Robert Fleury du journal *Le Soleil* fait état de six millions de journées de travail perdues au Québec chaque année en raison des problèmes de santé mentale au travail. Il consacre à cette question son éditorial de Noël, le 26 décembre 2002, et il reconnaît les effets pervers du manque de temps, des technologies et des restructurations d'entreprises. Il termine en questionnant nos valeurs collectives : « La course effrénée à la consommation, à la performance, à la compétition, amène bien des couples au bord de l'éclatement, de l'épuisement. »
- Dans le même ordre d'idées, on apprend selon un sondage Léger-Marketing effectué du 6 au 11 août 2002 et cité par la *Presse canadienne* que 30 % des Canadiens apportent

du travail à la maison. À la même époque, le journal *Le Devoir* résume les résultats d'une étude disponible sur le site web de Santé Canada touchant l'équilibre travail-vie familiale. On y apprend que 25 % des Canadiens travaillent plus de 50 heures par semaine. Enfin, le journal *Les Affaires* du 1^{er} février 2003 rend compte d'une priorité nouvelle de la Fondation québécoise des maladies mentales qui « passe à l'action en élaborant un programme intitulé *Santé mentale au travail*, dont l'objectif est d'informer les employés et les gestionnaires au sujet de la dépression et des troubles anxieux, les maladies les plus courantes ».

Bref, on est en droit de conclure que non seulement le problème est réel, mais qu'il est enfin reconnu. La multiplicité des sources d'information, la convergence des résultats et l'intérêt qu'ils suscitent dans l'opinion publique et, enfin, la souffrance ressentie par les nombreux employés atteints et leurs proches, partagée ou du moins perçue désormais par leurs collègues de travail, indiquent que le temps est venu d'admettre sans réticence le caractère dramatique de la situation.

Des données précises sur un secteur d'activités

Les renseignements de portée générale et le foisonnement des exemples risquent de distraire l'attention par un simple effet d'abondance. Une manière plus « ciblée » d'exposer l'ampleur du problème et les inquiétudes qu'il suscite pour l'avenir est de diriger l'attention sur un secteur d'activités ou sur un groupe particulier d'employeurs de sorte que des informations précises puissent être confrontées sur une période donnée et pour des entités comparables. Malheureusement, la plupart des employeurs sont encore mal ou diversement équipés pour recueillir des données se prêtant au jeu des comparaisons qu'en tout état de cause ils ne souhaitent habituellement pas rendre publiques.

Le réseau québécois de la santé et des services sociaux fait exception et présente plusieurs avantages à cet égard : tout d'abord, notre équipe de recherche le connaît bien et y effectue des études de santé au travail depuis plusieurs années; ensuite, le ministère de tutelle de ce vaste réseau collige et tient à jour des données détaillées sur les coûts de l'assurance salaire; enfin et surtout, ce réseau a subi durant les récentes années des transformations majeures qui ont suscité une controverse encore très vive. Qu'en est-il de la santé mentale des personnes qui y travaillent?

Débutons par l'assurance salaire²³ : les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ont connu entre 1993-1994 et 2000-2001 une croissance de 37 % du ratio des absences donnant lieu à une indemnité. Ce ratio est limpide et simple à calculer : il s'agit du nombre d'heures d'assurance salaire relatif au nombre d'heures travaillées. Ainsi, en 2001-2002, 15,8 millions d'heures ont été payées en assurance salaire dans le réseau

23. Les données qui suivent sont tirées du Rapport du comité provincial d'assurance salaire : plan d'action ministériel à l'égard de la gestion de la présence au travail, 2001-2004, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2001, p. 2 et tableau 1; une mise à jour de ces données a été effectuée pour l'année 2001-2002 et est disponible à l'adresse suivante:
<http://www.msss.gouv.qc.ca/f/documentation/publicaune.htm>

par rapport à 262,4 millions d'heures travaillées, ce qui représente 6,03 % des heures travaillées. En d'autres termes, pour 100 heures travaillées, il faut en compter 6 en assurance salaire. Il s'agit d'un coût direct qui est d'une ampleur comparable à celui des vacances. En 1993-1994, ce ratio était de 4,40 %, soit 11,9 millions d'heures en assurance salaire pour 270,7 millions d'heures travaillées. On aura remarqué à la lecture de ces données que durant cette période, le nombre d'heures en assurance salaire a augmenté tandis que celui des heures travaillées a diminué.

Les coûts de l'assurance salaire se sont accrus de façon tout aussi importante : de 162,7 millions de dollars en 1993-1994, ils sont passés à 253,3 millions de dollars en 2001-2002, soit une hausse de 55,7 %. En 2001-2002, il en a coûté plus d'un quart de milliard de dollars « pour soigner les soignants²⁴ ». Les données recueillies par le comité provincial au moment de rédiger le rapport indiquaient que 40 % des dépenses en assurance salaire étaient reliées à des conditions de santé mentale²⁵. Enfin, les membres du comité estimaient qu'en 1998-1999, le réseau de la santé et des services sociaux avait été « privé de plus de 10 500 personnes salariées en équivalent temps complet, ce qui représente près de 7,5 % des ressources totales du réseau (142 000 employés à temps complet²⁶).

Lors d'une recherche sur la santé des infirmières de l'agglomération de Québec, une équipe dirigée par Renée Bourbonnais a étudié les absences pour maladie de 1 454 d'entre elles qui avaient donné leur consentement écrit à l'examen de leur dossier d'absence²⁷. Deux résultats furent particulièrement révélateurs à ce propos. Le premier touche l'évolution de la fréquence des absences pour des problèmes de santé mentale : tandis que de 1993 à 1995, soit avant la transformation du réseau, il y avait 2,9 épisodes d'absence par 100 personnes par année pour des problèmes de santé mentale, ce nombre a successivement grimpé à 5,6 pour 100 personnes en 1997-1998 et à 12,7 pour 100 personnes en 1998-1999.

24. L'expression a fait la manchette principale en première page du quotidien *Le Soleil*, le 18 novembre 2002.

25. *Rapport du comité provincial d'assurance salaire*, op. cit., note 23, p. ii. Déjà l'année précédente, la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux sonnait l'alarme à ce propos et imputait la croissance des coûts à l'augmentation des problèmes de santé mentale liés au travail (épuisement professionnel) et à la dépression. Voir Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, « Les ressources humaines : développer les compétences, raviver la fierté », dans *Les solutions émergentes : rapport et recommandations de la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux*, Québec, Gouvernement du Québec, 2000, p. 111-132.

26. Rapport du comité provincial d'assurance salaire, op. cit., note 23, p. 28.

27. R. Bourbonnais et al., *Les impacts positifs et négatifs de la transformation du réseau de la santé sur la vie professionnelle, la vie familiale et la santé des infirmières et des infirmiers de l'agglomération de Québec*, Québec, Université Laval, Équipe de recherche RIPOST, 2000. Les résultats cités sont tirés de la page 9 du document et des tableaux auxquels renvoie cette page. Comme nous le verrons plus loin, cette étude a beaucoup contribué à l'affermissement des modèles conceptuels de la santé mentale au travail en démontrant que durant la période de restructuration du réseau, les infirmières subirent une augmentation de la charge de travail ainsi qu'une diminution du soutien social dont elles bénéficiaient au travail. Simultanément, elles présentèrent des niveaux de détresse psychologique plus élevés qu'auparavant.

Le second résultat, tout aussi révélateur, concerne la durée moyenne des épisodes d'absence. Il révèle notamment le poids relatif des problèmes de santé mentale. De 1993 à 1995, la durée moyenne des absences pour tout diagnostic était de 32 jours tandis que celle pour des problèmes de santé mentale était de 52 jours (en chiffres arrondis). En 1998-1999, la durée moyenne des absences pour tout diagnostic était passée à 57 jours tandis que celle pour des problèmes de santé mentale atteignait 78 jours. Bref, tant le nombre que la durée des absences pour un problème de santé mentale ont augmenté durant la période de restructuration du réseau. Ces problèmes représentent désormais la première cause d'absence pour maladie certifiée (25 % des épisodes).

D'autres pistes à parcourir

Bien que prédominants, les problèmes de santé mentale ne sont pas seuls en cause. Des démonstrations semblables pourraient être faites relativement à deux autres types de maladies également liées au travail qui forment avec celui de la santé mentale les trois groupes de problèmes les plus invalidants parmi la population en âge de travailler : les maladies cardiovasculaires et les maladies musculo-squelettiques²⁸.

Les maladies cardiovasculaires constituent, de plus, la première cause de mortalité dans les pays industrialisés. On parle donc ici de risque de mortalité et des pertes d'années de vie productives qui y sont associées en plus du risque d'absence pour maladie. De grandes études dites « prospectives » ont démontré que le stress au travail peut augmenter significativement le risque de maladies cardiovasculaires²⁹. Les épisodes d'absence qu'elles entraînent ont une durée moyenne dépassant 40 jours³⁰.

Pour leur part, les maux de dos, les problèmes au cou et autres ennuis musculo-squelettiques affectent aussi lourdement le bilan des absences du travail. Jusqu'à récemment, on considérait qu'ils résultaient uniquement d'agresseurs biomécaniques comme le soulèvement de charges lourdes, les mouvements répétitifs et les postures contraignantes. Désormais, on reconnaît un rôle important au stress, à la surcharge de travail et à la pression indue exercée sur l'employé dans les mécanismes physio-pathologiques qui mènent au développement de ces problèmes³¹.

28. P. Gabriel et M. Liimatainen, *op. cit.*, note 4.

29. P.L. Schnall *et al.*, dir. « The Workplace and Cardiovascular Disease », *Occupational Medicine : State of the Art Reviews*, vol. 15, n° 1, 2000, numéro entièrement consacré aux liens entre le travail et la santé cardiovasculaire. Voir notamment l'article de Chantal Brisson sur les travailleuses : C. Brisson, « Women, Work and Cardiovascular Disease », p. 49-57; voir aussi H. Kuper et M. Marmot, « Job Strain, Job Demands, Decision Latitude, and Risk of Coronary Heart Disease within the Whitehall II Study », *J. Epidemiol. Community Health*, vol. 57, n° 2, 2003, p. 147-153; H. Kuper, « When Reciprocity Fails : Effort-Reward Imbalance in Relation to Coronary Heart Disease and Health Functioning within the Whitehall II Study », *Occup. Environ. Med.*, vol. 59, n° 11, 2002, p. 777-784.

30. R. Bourbonnais et M. Mondor, « Job Strain and Sickness Absence among Nurses in the Province of Quebec », *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 39, 2001, p. 194-202.

31. C. MacBilt et *al.*, « Physical and Psychosocial Factors Related to Low Back Pain During a 24-Year Period », *Spine*, vol. 25, 2000, p. 369-375; A.M. Ariëns Geerjten *et al.*, « Psychosocial Risk Factors for Neck

Enfin, bien que les absences pour maladie ont été privilégiées comme fil conducteur de cette présentation, il serait insatisfaisant et sans doute injuste de clore l'examen sans souligner davantage les souffrances et les malaises parfois diffus mais non moins réels de ceux et celles qui se présentent au travail fatigués, déprimés, abattus. Rappelons les données concordantes du BIT et des enquêtes Santé Québec exposées précédemment : à tout moment, une personne sur cinq souffre d'un problème de santé mentale ou présente un niveau de détresse psychologique élevé.

Ce ne sont pas toutes les personnes affectées qui consultent un médecin, qui prennent des médicaments ou qui s'absentent pour maladie. Ce ne sont pas toutes les souffrances qui sont liées au travail. Mais les employés qui persistent au travail dans des conditions adverses souffrent réellement³² et, au cours des ans, leur santé peut être lourdement hypothéquée. Le maintien d'un niveau élevé de stress au travail est reconnu comme un facteur diminuant la performance de la personne et la productivité de l'entreprise et lié à l'absentéisme de courte durée³³.

Quelques rappels pour comprendre les effets nocifs des bouleversements subis par les milieux de travail

Comment en sommes-nous arrivés là? Les réponses se précisent progressivement avec le recul du temps et, aujourd'hui, chacun peut détenir une explication assez cohérente de la situation. Mais il est des questions plus difficiles encore : *Aurions-nous pu agir autrement? Maintenant que nous savons, comment pouvons-nous redresser la situation?* Cette dernière interrogation est la plus importante, celle dont la portée pratique est la plus immédiate. Aussi le nouvel environnement de travail qui est à l'origine d'une détérioration de la santé mentale sera-t-il présenté ici de manière à proposer une stratégie de réponse, à introduire la prochaine partie de l'article axée sur des facteurs de risque reconnus, qui peuvent être observés avec précision et prévenus. Ce rappel sera donc bref et imparfait, l'objectif étant de dégager les points d'ancrage d'une action préventive et non de présenter une analyse sociohistorique achevée.

Pour fins de synthèse et de présentation, nous regrouperons en trois classes ou, plutôt, nous attribuerons à trois grandes forces les nombreux changements survenus dans le

Pain : A Systematic Review », *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 39, 2001, p. 180-193; W.E. Hoogendoorn *et al.*, « Systematic Review of Psychosocial Factors at Work and Private Life as Risk Factors for Back Pain », *Spine*, vol. 25, 2000, p. 2114-2125.

32. Pour comprendre cette souffrance, il faut entendre la parole des travailleurs. Un mouvement québécois de recherche et d'action, inspiré par les ouvrages de l'auteur français Christophe Dejours, poursuit avec succès une démarche d'écoute et d'intervention sous le vocable de psychodynamique du travail. Voir notamment M.C. Carpentier-Roy et M. Vézina, dir., *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail*, Québec, PUL, 2000.
33. S. Jex, *Stress and Job Performance : Theory, Research and Implications for Managerial Practices*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 1998; NIOSH (The National Institute for Occupational Safety and Health), *Stress at Work*, Cincinnati, U.S. Department of Health Service Publication, 1999, rapport n° 99-101; M. Kompier et C. Cooper, *Preventing Stress, Improving Productivity : European Case Studies in the Work Place*, New York, Routledge, 1999; R. Bourbonnais et M. Mondor, *op. cit.*, note 30.

monde du travail ainsi que les transformations organisationnelles successives qui caractérisent la vie en entreprise³⁴. Ces forces sont connues, mais il convient de les rappeler afin d'être en mesure de les associer ensuite aux phénomènes concrets qu'elles ont engendrés.

La première force est naturellement la libéralisation des économies, un vaste mouvement de déréglementation qui sous le vocable attrayant de « mondialisation » a surtout libéré la concurrence et imposé aux entreprises des exigences de compétitivité jamais vues auparavant. Ces exigences ont été bien évidemment relayées aux travailleurs.

La deuxième force est de nature technologique : les formidables développements des technologies de l'information et de la communication (TIC), les prouesses et les capacités techniques observées dans tous les secteurs d'activités ont donné aux entreprises les moyens de leurs ambitions et fourni une contribution essentielle à l'atteinte et au maintien de cette compétitivité devenue si impérative. Mais l'implantation parfois fébrile de changements technologiques urgents s'est effectuée elle aussi bien souvent aux dépens des travailleurs.

Enfin, la troisième force, qui est imbriquée dans la première et qui relève de la nature humaine, est l'avidité des actionnaires. Elle s'est traduite par des exigences de rendement démesurées entraînant des mouvements de capitaux extrêmement rapides et des réductions d'effectifs tout aussi brutales. Face à l'augmentation de la dette publique, cette dernière force a considérablement accéléré les mouvements d'assainissement des finances gouvernementales, imposant aux employés et aux gestionnaires du secteur public un régime, un climat de travail et un vocabulaire s'approchant de ceux du secteur privé.

Fort heureusement, ces forces ne sont ni transcendantes ni immuables : l'éclatement de la bulle spéculative des années 2000 a sérieusement réfréné les excès d'avidité; les dépassements de coûts, les retards considérables et, dans de nombreux cas, les échecs subis par des opérations de réingénierie guidées et encadrées par de superlogiciels informatiques ont semé l'inquiétude et incité à plus de clairvoyance et à moins de pensée magique au moment de l'achat et de l'implantation de ces outils; enfin, l'idéologie pour une mondialisation sans restriction a secrété sa propre contestation dans les grandes capitales du monde et au moment d'écrire ces lignes, les tensions internationales observées et présumées laissent entrevoir dans un futur prochain l'émergence de nouveaux protectionismes. Bref, s'il est une leçon à tirer de ces événements, c'est peut-être de refuser de considérer comme inéluctables les pressions exercées sur les acteurs sociaux.

Entre-temps, ces pressions ont profondément modifié le paysage du travail et bouleversé l'environnement dans lequel évoluent les salariés. L'impact en a été ressenti dans trois directions principales : un remodelage substantiel de l'organisation du travail; une hausse sans précédent des attentes des employeurs à l'égard des salariés; un effritement ou une précarisation des conditions connues d'emploi. Nous discuterons successivement de

34. Sur ce caractère incessant du changement en entreprise, voir l'énorme enquête sur le travail menée auprès de 50 000 membres durant cinq ans par les syndicalistes de la CFDT en France : *Le travail en question, enquête sur les mutations du travail*, Paris, Syros, 2001.

ces tendances susceptibles d'accroître considérablement la tension mentale au travail avant d'en examiner précisément les effets dans la vie quotidienne des personnes qui les subissent.

L'organisation du travail

En la matière, deux éléments clés doivent attirer l'attention : l'intensification du travail et la flexibilité recherchée des systèmes de production. La généralisation des technologies de l'information permet d'atteindre dans tous les secteurs d'activités des niveaux inégalés dans la quête historique d'accélération et d'intensification du travail. Il faut souligner ici que la technologie n'est qu'un outil et que le développement technologique ne peut être rendu responsable de cette intensification toujours plus poussée. L'intention en était présente bien avant l'invention du microprocesseur. La technologie a été utilisée conformément à des choix historiques dans le but de réduire les coûts de main-d'œuvre et de maximiser le rendement du capital.

Malgré tout, la main-d'œuvre demeure dans bien des industries et dans le secteur des services en particulier une source élevée et compressible de coûts variables. Dans un contexte de forte concurrence ou de déficit des finances publiques, par exemple, il est tentant de serrer la vis encore un peu plus : les réductions d'effectifs et les compressions budgétaires qui se sont multipliées ces dernières années ont entraîné elles aussi un effet important d'intensification du travail chez ceux qui ont eu la « chance » de conserver leur emploi.

En outre, un grand ménage s'est imposé dans l'organisation du travail et la formule adoptée pour le compléter a été celle de la flexibilité³⁵. Dans tous les cas, les entreprises ont exigé des travailleurs une réelle polyvalence et une capacité d'adaptation aux besoins changeants de la production. *A priori*, ces exigences n'apparaissaient pas déraisonnables compte tenu des rigidités accumulées par des décennies de taylorisme et, en contrepartie, du nombre de descriptions de postes et de taux horaires distincts. Mais rapidement, la situation a été rendue délicate par le fait que la flexibilité se décline sur plusieurs modes : une entreprise peut devoir rechercher simultanément une *flexibilité fonctionnelle* (réduction du nombre de catégories d'emplois, décloisonnement des métiers, recomposition des tâches), une *flexibilité salariale* (rémunération variable, au mérite, primes) et une *flexibilité numérique* (sous-traitance, emplois atypiques, surnuméraires, saisonniers, etc.). Dans ces conditions, elle a

35. Concept à la mode depuis quelques années parmi les employeurs, la flexibilité est tout simplement la capacité d'une entreprise d'adapter sa production avec rapidité et souplesse aux exigences d'un marché en changement continu. Parce que tardive, cette prise de conscience des entreprises fut douloureuse et brutale; la flexibilité est apparue soudainement comme la solution à tous les maux. Elle est aussi une notion polymorphe et les auteurs ne s'entendent pas sur tous ses usages. Pour cet article, nous ne traiterons que de la flexibilité du travail en regroupant sous trois catégories les formes diverses qu'elle peut prendre. Pour approfondir cette question, voir D. Mercure, « Nouvelles dynamiques d'entreprises et transformation des formes d'emploi: du fordisme à l'impartition flexible », *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*, 56^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, PUL, 2001, p. 5-20.

bien peu à offrir à ses salariés en retour, par exemple, de leur engagement dans la flexibilité fonctionnelle³⁶.

Les attentes élevées des employeurs

Mais la modernisation de l'organisation du travail ne suffit pas à rencontrer les exigences de compétitivité et de rendement du capital discutées précédemment. Il faut en outre que les salariés s'investissent dans leurs tâches et intériorisent les contraintes auxquelles font face les employeurs. Les attentes des employeurs à l'égard des employés s'élèvent au rythme où les premiers relaient aux seconds les exigences de qualité, de coût, de délai et de service, considérées essentielles à la survie et à la prospérité de la firme ou, encore, à « l'image corporative » (expression maintes fois entendue dans le secteur public!). Les mots clés utilisés ici seront ceux de disponibilité et d'engagement.

La notion de disponibilité recouvre partiellement celle de flexibilité, car l'entreprise flexible a besoin d'équipements et de processus rapidement adaptables mais aussi d'un volume d'heures travaillées variables et « juste à temps ». Cette élasticité mène naturellement à la précarisation de l'emploi. Mais la disponibilité sur laquelle nous insistons ici est celle qui brise une longue tradition touchant la réduction de la durée hebdomadaire de travail. En effet, bien que la semaine de travail dite formelle se soit stabilisée après une lente période de réduction progressive, le nombre réel d'heures hebdomadaires travaillées tend à s'accroître de diverses façons qui s'apparentent parfois à des subterfuges : travail rapporté à la maison, arrivée hâtive ou départ tardif du bureau pour travailler en toute quiétude, heures supplémentaires impayées, hausse des heures de présence au travail durant les périodes de pointe assortie d'une promesse de reprise du temps en une autre saison, etc. Bref, aux contraintes d'intensité et de flexibilité du travail, il convient d'ajouter dans divers milieux, notamment dans les services, des contraintes de durée.

Les attentes d'engagement comprennent celles de disponibilité tout en ajoutant une pression supplémentaire. En effet, certains emplois remodelés exigent davantage de réflexion et d'attention durant les heures travaillées, mais aussi après celles-ci. Le sens des responsabilités ne s'éteint pas à la sortie du bureau. La fierté du nouvel employé qui se voit offrir un ordinateur portable par son employeur s'émousse au fil des dossiers traités le week-end. Le taylorisme si décrié offrait, on s'en rend compte aujourd'hui, cet avantage de préciser les lieux et les temps de travail, de distinguer le temps loué et le temps libéré. Il ne demandait pas non plus une adhésion aussi visible et une identification aussi étroite aux valeurs et aux objectifs de la firme allant même jusqu'à chasser les solidarités syndicales ou de métier. Paradoxalement, l'individualisation du travail se marie fort bien avec l'engagement. Car c'est l'engagement individuel, personnel, qui est recherché³⁷.

36. Bien au contraire, l'obligation de flexibilité tous azimuts impose simultanément aux employeurs de réduire le volume de travail et d'assouplir les conditions d'emploi. Ils multiplient à cette fin les emplois dits atypiques dont nous discuterons plus loin. Voir A. Bourhis et T. Wils, « L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles*, vol. 56, n° 1, 2001, p. 66 et ss.

37. Le vocabulaire managérial est riche en expressions synonymes : on parle tour à tour de motivation, d'implication, d'engagement, d'investissement personnel. Afin de démêler les termes tout en déridant

La compétitivité des entreprises dépend moins désormais de la bonne exécution de chaque tâche que des liens entre les services au sein de la firme et de la qualité des relations entre les intervenants tout au long de la chaîne productive³⁸. Voilà encore de nouvelles exigences qui appellent de nouvelles compétences et qualités des personnes : qualités relationnelles, gestion des urgences, tolérance à l'incertitude, etc. Mais surtout une participation plus forte des travailleurs aux objectifs communs, au travail d'équipe, à la coopération interservice, à l'anticipation et à l'initiative partagée.

Un débat est présentement engagé pour savoir s'il faut qualifier ces nouveaux principes d'opportunités valables offertes aux travailleurs ou de domination douce³⁹, de participation réelle ou de contrôle des esprits. Quoi qu'il en soit, au total, il s'agit d'un terrible accroissement de responsabilités à l'occasion duquel l'engagement mène parfois au dépassement. Parfois aussi au dépassement des capacités personnelles en raison des contraintes de temps, de la pression constante pour la qualité dans des délais toujours plus brefs. Les salariés les moins capables se sentent dévalorisés tandis que les seuils de capacité ou de performance augmentent.

L'effritement des conditions d'emploi

Reste à parcourir une dernière source de contraintes liée cette fois à l'insécurité d'emploi, car malgré les efforts exigés et la sujétion des salariés aux modes de production les plus serrés, leur emploi est plus menacé que durant la période précédente.

Entre 1976 et 1995, la croissance de l'emploi atypique au Québec a été de 135 % alors que la croissance de l'emploi permanent salarié était de 8,6 %⁴⁰. Un examen plus détaillé révèle que certaines formes atypiques d'emploi ont connu une croissance fulgurante durant cette période : l'emploi à temps partiel s'est accru de 127 % (51 % pour le temps partiel volontaire et 524 % pour le temps partiel involontaire) tandis que l'emploi dit « autonome » a augmenté de 100 %⁴¹. En France, entre 1982 et 1998, le nombre de salariés ayant un statut précaire est passé de 736 000 à 1 981 000, soit une augmentation de 270 %⁴². Cette transformation de la relation salariale est d'autant plus radicale qu'elle affecte des sous-groupes particuliers et bien circonscrits de la population : les femmes et surtout les jeunes,

l'assemblée, un président de conseil d'administration racontait à qui voulait l'entendre une anecdote savoureuse sur l'omelette au jambon : il prétendait que dans une omelette au jambon, la poule s'était impliquée mais que le cochon s'était engagé.

38. P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

39. L'expression est de Pierre Bourdieu. Elle est reprise par D. Courpasson, « Régulation et gouvernement des organisations : pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, vol. 39, n° 1, 1997, p. 39-61.

40. Gouvernement du Québec, « Encart. L'évolution du travail atypique au Québec », *Le marché du travail*, vol. 19, n° 5, mai 1998, p. 25.

41. Gouvernement du Québec, *L'évolution de l'emploi atypique au Québec*, Québec, Les Publications du Québec, 1998, p. 19.

42. S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000, p. 66.

comme si à un moment donné de l'histoire, le temps s'était arrêté, refusant aux générations montantes l'accès aux emplois stables des générations précédentes. Aux femmes le travail à temps partiel et aux jeunes le travail autonome, les petits boulots, les contrats à durée déterminée, le double emploi.

Au Québec, des données statistiques récentes compilées pour le rapport Bernier indiquent que la situation aurait cessé de se détériorer grâce à une création beaucoup plus forte d'emplois réguliers entre 1997 et 2001. La proportion de l'emploi atypique dans l'emploi total serait cependant demeurée stable autour de 36 % durant les cinq dernières années⁴³.

Ainsi, avec le temps, les entreprises ont établi un double marché de l'emploi, appelé aussi marché segmenté: d'une part, un « noyau dur » de travailleurs expérimentés et loyaux envers la firme qui leur offre un poste régulier, quasi permanent, et une stabilité de revenu; d'autre part, une frange plus ou moins importante d'employés temporaires, à temps partiel ou sur appel, qui orbite autour de l'entreprise, comble les besoins dans les périodes de pointe et est mise à pied sans façon sitôt après.

Mais il ne faut pas lier la précarité de l'emploi à la seule flexibilité du travail, bien que la première apparaisse comme une conséquence logique de la seconde. Si la dégradation des conditions d'emploi accompagne généralement la flexibilité de l'entreprise, la flexibilité n'est pas une condition nécessaire à la dégradation des emplois⁴⁴. Plusieurs milliers d'employés qui ont connu un statut dit occasionnel dans la fonction publique pourraient en témoigner. L'effritement des conditions d'emploi, c'est aussi ce que Serge Paugam nomme à la suite de Robert Castel « la déstabilisation des stables⁴⁵ ».

Quelques pistes pour agir en entreprise

Le nouvel environnement de travail esquissé à grands traits précédemment présente des particularités susceptibles de mettre en péril la santé des travailleurs, notamment leur santé mentale. Certaines de ces particularités sont nouvelles tandis que d'autres étaient présentes dans un environnement traditionnel, mais elles se trouvent désormais exacerbées. Nous avons choisi de les regrouper en quatre composantes reconnues comme suscitant une tension psychologique et physiologique élevée. Ces variables sont les suivantes : des

43. Ce qui incite les auteurs du rapport à reprendre l'hypothèse que « le comportement de l'emploi atypique est de nature contracyclique, c'est-à-dire qu'il diminue en période de croissance économique », J. Bernier, G. Vallée et C. Jobin, *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Québec, Gouvernement du Québec, 2003, p. 62 et p. 50-63 pour un examen détaillé des données. Cette conclusion n'est pas pour autant rassurante.

44. Selon une étude effectuée au CIRANO, « Le recours à des travailleurs à statut précaire peut être expliqué davantage par des raisons liées aux coûts de main-d'œuvre que par des motifs liés à la flexibilité organisationnelle ou à l'environnement concurrentiel », <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/99s-36.pdf>, p. 3.

45. S. Paugam, *op. cit.*, note 42, p. 79. L'expression vient de R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995. Elle a été reprise aussi par A. Thébaud-Mony, « La santé au travail », *Le monde du travail*, J. Kergoat et al., Paris, La Découverte, 1998, p. 192.

exigences démesurées; une autonomie insuffisante; des relations humaines détériorées; une rupture entre les contributions et les rétributions. Elles peuvent se combiner de diverses façons. Nous verrons cependant que dans des situations concrètes de travail, les grandes tendances analysées précédemment favorisent certaines combinaisons plus que d'autres et, notamment, les agencements les plus nocifs.

Des exigences démesurées

Augmenter la charge de travail d'un employé peut, dans certaines conditions et si rien d'autre n'est tenté pour y pallier, exiger une dépense énergétique et une tension mentale qui excèdent ses capacités d'adaptation, mènent à l'épuisement et entraînent la maladie. Cette assertion présume naturellement que la charge de travail antérieure était adéquate, bien qu'il arrive que des employés sous-utilisés pendant une longue période soient totalement déstabilisés et deviennent malades lorsqu'un nouveau patron réajuste leur prestation de services. Mais de façon générale, les gens se disent plutôt surchargés et même, selon l'expression à la mode, « débordés ».

Si elle n'était le reflet d'une situation troublante et malsaine, cette impression ou cette expression si répandue de la surcharge paraîtrait quelque peu curieuse tant elle est liée à la présentation de soi dans la vie quotidienne. En effet, dans une rencontre de corridor ou d'ascenseur, lors du rituel de la poignée de main et du « Comment ça va? » ou, encore, avant que ne débute une réunion, il est de bon ton pour les interlocuteurs en présence de se dire très affairés, suroccupés et même d'être ou de paraître harassés. Nul ne dira sans rire que son travail est décontracté et qu'il peut « prendre ça en douceur ». Pour bien paraître, il faut avoir l'air débordé, pressé, à court de temps. Au point de croire que l'accomplissement du travail est devenu un exploit sportif. Tel semble être le prix à payer pour projeter l'image d'un employé dont la fonction est importante sinon essentielle.

Malheureusement, ces jeux de rôles et cette présentation de soi, s'ils ont pour objet de faire bonne figure ou de se montrer indispensable (stratégie essentielle dans un climat de coupures budgétaires), ils sont aussi les miroirs de contraintes réelles. Pour en faciliter la présentation, nous parlerons successivement d'un alourdissement de la charge de travail associé à des considérations techniques et d'un alourdissement associé à des considérations psychiques.

Du côté des considérations techniques, deux démarches retiennent particulièrement l'attention : la chasse aux temps morts et l'ajustement au plus serré des effectifs. *A priori*, ces tendances ne sont ni nouvelles ni malsaines, mais l'ampleur qu'elles ont prise et leur poursuite quasi obsessionnelle inquiètent vraiment. Bien sûr, le contexte de concurrence exacerbée y oblige et le développement technologique les favorise. Mais il y a un prix à payer pour exploiter si parfaitement chaque heure travaillée et il est entièrement refilé aux employés en termes de fatigue accrue.

Les temps morts sont ces moments bénis de pause naturelle, de silence ou d'immobilité qui parsèment l'activité de travail et répondent au « rythme lent de l'homme ». Ils coûtent cher et en cette période de compétitivité, ils représentent une cible de choix. Le développement des technologies de l'information favorise en effet des calculs raffinés et des

simulations aptes à les éliminer ainsi que d'autres sursis touchant, par exemple, le transport des pièces, le déplacement du travailleur, la séquence des opérations, le stockage, etc. Dans les bureaux, des logiciels modernes assurent un flux constant de travail aux préposés. Bref, il n'y a plus une minute à perdre et, dans les faits, il n'y a plus de temps perdu. Cette superbe réussite technique et organisationnelle accroît toutefois considérablement le rythme de travail et bannit le temps de la récupération⁴⁶. À moyen terme, une fatigue inhabituelle, un sentiment d'essoufflement et une tension mentale excessive guettent la personne qui subit cette organisation du travail renouvelée et transformée, surtout si rien n'est prévu pour compenser l'accroissement du rythme ainsi obtenu.

Tout au contraire, la chasse aux temps morts se double le plus souvent d'un ajustement serré des effectifs aux besoins immédiats de la production ou au flux horaire des clientèles. De fait, les deux démarches sont complémentaires et la simple logique veut qu'on ne perde pas le temps gagné sur les salaires, d'une part, par une négligence entraînant un surplus d'effectifs, d'autre part. Encore ici, des logiciels spécialisés simulent avec une précision admirable, selon le jour et l'heure, le nombre d'assembleurs, de préposés à la clientèle, d'infirmières ou de chauffeurs d'autobus requis. Le revers de la médaille, pour les travailleurs, c'est qu'il n'y a plus de journée facile. Non seulement l'organisation du travail est-elle devenue particulièrement acharnée dans l'utilisation maximale du temps travaillé, mais les fluctuations d'effectifs au gré de la demande garantissent, par exemple, qu'aucun préposé d'Aéropfan ou de Vidéotron n'attend sagement, devant son écran, un prochain appel. Les prochains appels attendent déjà le préposé.

Sur le plan des considérations psychologiques, le débordement par les clientèles peut être considéré comme une exigence démesurée. Nous ne parlons plus ici des préposés, des téléphonistes ou des caissières qui sont emprisonnés dans la problématique temporelle esquissée précédemment. L'évolution malsaine qui attire l'attention touche les personnes qui ont une responsabilité à l'égard de leurs clients, qui développent une relation personnelle avec eux ou, encore, qui ont la charge d'un certain nombre de dossiers. On pense immédiatement aux personnes qui travaillent en relation d'aide, mais elles ne sont pas les seules. Un grand nombre d'agents dans des entreprises financières et des compagnies d'assurances privées et publiques, par exemple, se voient attribuer un volume prédéterminé de dossiers clients. Au rythme des innovations technologiques censées faciliter leur travail et au rythme de la croissance de la clientèle, ce volume augmente, mais il ne diminue jamais. Les dossiers et les retards s'accumulent et les travailleurs se disent débordés.

Les mêmes phénomènes se répètent dans la vente, le service conseil ou la pratique professionnelle privée et, naturellement, dans les grands réseaux de l'éducation et de la santé. Combien de clients supplémentaires une jeune avocate dynamique peut-elle accepter avant d'être débordée et embourbée? Combien d'étudiants supplémentaires un cours peut-il satisfaire? Combien de noms supplémentaires une liste d'attente peut-elle contenir? Combien de semaines supplémentaires s'écouleront-elles avant qu'un délai ne soit

46. Pour fins de comparaison, nous sommes portés à croire qu'un travailleur des années 1960 transplanté dans un bureau moderne serait davantage dépassé et harassé qu'un élève des années 1960 transplanté dans une école d'aujourd'hui.

jugé déraisonnable? etc. Bref, ces débordements mènent à des relations impersonnelles et souvent décevantes pour l'individu qui requiert le service, mais celui qui le dispense jour après jour, dans ce contexte et selon ce schéma de comportement imposé, ressent une augmentation de la demande malgré l'allongement de ses heures de travail. Les situations de tension avec la clientèle ou le public se multiplient. S'y ajoute la pression exercée par des technologies à la fois facilitantes et impérieuses : tri des courriels à la maison et réponse aux messages urgents, boîte vocale saturée, téléphone cellulaire toujours à proximité, parfois même au volant, etc.

Autre considération psychologique, l'appel répété des employeurs pour « la performance » et « l'engagement » des employés incite ceux-ci à accepter d'en faire toujours un peu plus ou à se sentir coupables de ne pas collaborer suffisamment⁴⁷. C'est là que la boucle est bouclée ou que l'étau se resserre : non seulement les charges de travail sont-elles alourdies, mais il est valorisé qu'il en soit ainsi. L'idéologie de la compétitivité et de la performance à tout prix est intériorisée par les employés. Ils travaillent alors continuellement sous pression et ils disposent de marges de manœuvre extrêmement minces pour faire face à des imprévus.

Une autonomie insuffisante

Le titre de cette section peut sembler paradoxal au regard du paragraphe précédent. Mais il ne faut pas interpréter l'intériorisation d'une idéologie dominante comme une manifestation d'autonomie, bien au contraire. Les personnes qui ajoutent à leurs obligations au nom de la « performance » cèdent à un message fort des employeurs qui reflète à la fois une emprise de ces derniers sur la valeur travail et une individualisation de la relation qui éloigne l'employé de son collectif organisé. On se rappellera, en effet, que les solidarités syndicales traditionnelles avaient tendance à répondre par le freinage aux sollicitations trop vives des entreprises ou, du moins, à préserver une réserve de productivité négociable. Ce n'est plus le cas : non seulement la personne voit-elle son autonomie réduite dans l'exécution de la tâche, ce sur quoi nous reviendrons, mais encore, n'a-t-elle guère la possibilité de s'insérer à sa façon dans un milieu de travail.

De fait, dans un environnement de travail qui privilégie la performance et appelle les employés à un effort particulier pour atteindre les objectifs établis, il peut être mal venu de demander un congé sans solde ou d'offrir de travailler à demi-temps durant les prochains mois, surtout si cette prise de liberté est susceptible de causer des problèmes d'organisation ou de relève au supérieur immédiat ou de faire porter le fardeau à des collègues qui n'apprécieraient guère. La personne renoncera le plus souvent à son désir ou espérera un moment favorable qui ne viendra peut-être jamais si les effectifs sont prévus au plus serré. La difficile conciliation travail-famille tient en partie à ce peu d'autonomie dont peut se prévaloir la personne pour imposer un compromis au milieu de travail. Les compromis sont imposés à la famille.

47. Sur la peur de ne pas être à la hauteur, voir A. Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 2000.

En d'autres milieux, celui des travailleurs atypiques par exemple, il est encore moins réaliste d'espérer choisir les conditions de son insertion, les plages horaires, le nombre d'heures travaillées, etc. Selon l'expression courante, l'employé « prend tout ce qui passe », espérant améliorer graduellement son sort ou trouver un emploi permanent dont il ne contestera certes pas les conditions. Bref, l'autonomie considérée comme cette capacité de choisir les grands paramètres de sa présence au travail ou de sa prestation est une disposition rare en raison des sacrifices qu'elle comporte sur le plan de la sécurité financière pour certains ou sur le plan d'une relation confortable et prometteuse avec son milieu de travail pour d'autres. Ajoutons que les habitudes de consommation et le niveau d'endettement des ménages rétrécissent encore les marges de manœuvre de ceux qui ne sont pas nés fortunés ou qui ne sont pas partisans de la simplicité volontaire. Autrefois, les ménages ayant deux revenus disposaient aussi d'une marge de manœuvre favorisant l'autonomie par rapport au milieu de travail; aujourd'hui, les deux revenus, touchés de façon continue, sont essentiels au respect des obligations financières des ménages.

Le second volet ou niveau d'exercice de l'autonomie touche l'exécution même de la tâche. Il est de toute évidence plus facile de porter une lourde charge de travail si celle-ci peut être aménagée au gré du travailleur, qui a alors le sentiment de s'organiser avec une certaine indépendance. Mais pour la majorité des salariés, l'accroissement des exigences évoqué dans la section précédente n'est pas accompagné d'un accroissement de l'autonomie.

Sur le plan des considérations techniques, la chasse aux temps morts et l'ajustement serré des effectifs se traduisent par une accélération du rythme, une économie des gestes, une révision des procédures, sinon une réingénierie des processus qui rappellent, en beaucoup plus raffiné et plus puissant, la recherche du « one best way » taylorien. Considérablement renforcée par les nouvelles technologies, la standardisation des procédés demeure donc un outil pour garantir que chaque heure travaillée le soit pleinement.

Du côté des considérations psychologiques, le débordement par les clientèles et l'appel à l'engagement ou à la performance s'inscrivent davantage dans une standardisation des normes⁴⁸ qui accorde *a priori* un peu plus de place à l'autonomie dans l'exécution du travail. On compte sur l'adhésion des salariés aux objectifs poursuivis pour qu'ils maximisent leurs efforts sans qu'il ne soit nécessaire de leur prescrire une formule d'exécution dans ses moindres détails. Fort juste en théorie, cette présomption a une portée pratique limitée aux tâches complexes, celles qui requièrent de l'initiative et des choix, qui comportent des dilemmes et des imprévus. Pour toutes les autres tâches, les façons de faire les plus rapides et les plus efficaces s'imposent d'elles-mêmes et se propagent rapidement parmi les employés. La popularité universelle de l'assurance qualité par la certification aux normes ISO indique que bien peu de tâches industrielles et de services échappent à un processus de mise à plat qui les uniformise et les rend prévisibles.

48. Nous utilisons ici la terminologie de Mintzberg touchant les mécanismes de coordination du travail, notamment la standardisation des procédés, la standardisation des normes et la standardisation des résultats. Voir H. Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1997, p. 149-175.

Enfin, la standardisation des résultats joue aussi d'ambiguïté avec l'autonomie. En principe, les personnes qui travaillent sur la route ou à la maison, les vendeurs, les franchisés, les petits sous-traitants, font l'objet d'une surveillance moins étroite et ils sont donc plus autonomes. Les primes de rendement fort populaires auprès des cadres mais attribuées également à d'autres catégories d'employés confirment que ceux-ci disposent d'une certaine marge de manœuvre dans l'exécution de leur travail. Mais tout dépend ici aussi de la nature de la tâche et de sa complexité : la rémunération au rendement de tâches industrielles simples d'assemblage ou de couture accroît davantage l'insécurité que l'autonomie; le camionneur qui doit livrer « juste à temps » des pièces à une usine n'a d'autre choix que de tricher sur ses heures de sommeil ou de repas. Bref, l'autonomie ne se décline pas de la même manière selon le poste occupé et son sens ainsi que sa portée varient considérablement selon les circonstances.

De façon très concrète, Karasek⁴⁹ a réussi à rendre compte des diverses combinaisons possibles entre les exigences de la tâche, d'une part, et l'autonomie laissée au travailleur, d'autre part (voir la figure 1). Ainsi, selon le modèle qu'il a développé, une tension mentale et physiologique au travail survient lorsqu'une demande psychologique élevée s'accompagne d'une faible latitude décisionnelle. La demande psychologique fait référence à la quantité de travail à accomplir, aux exigences mentales et aux contraintes de temps tandis que l'autonomie touche la possibilité d'exercer un certain contrôle sur son travail, d'être créatif et de développer ses habiletés⁵⁰. Les effets sur la santé sont appuyés par un grand nombre d'études empiriques⁵¹. Utilisé avec succès dans de nombreux pays et largement diffusé dans la communauté scientifique, ce modèle est devenu une référence incontournable pour les intervenants en santé mentale au travail.

Ce modèle incite à bien distinguer les deux variables en cause et, donc, à comparer sur deux axes diverses situations concrètes de travail. Nous disposons maintenant des outils permettant, en utilisant une méthode appropriée, de déterminer dans une entreprise les endroits où les plus mauvaises combinaisons de demande et de latitude sont présentes⁵². Cette analyse permet ainsi de déterminer dans une entreprise ou dans un organisme public les lieux où sont concentrées en plus grand nombre les personnes tendues, les départements ou les unités administratives où la charge de travail paraît excessive et ceux et celles où

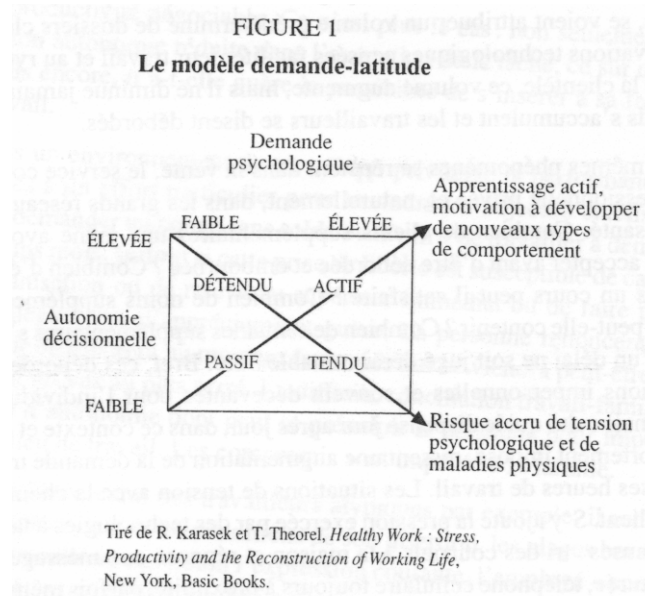
49. R. Karasek et T. Theorel, *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books, 1990.

50. Voir R. Karasek *et al.*, « The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychological Job Characteristics », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 3, n° 4, 1998, p. 322-355; B. Larocque *et al.*, « Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante, de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du Job Content Questionnaire de Karasek », *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, vol. 96, 1998, p. 371-391.

51. PL. Schnall, *op. cit.*, note 29; C. Brisson, *op. cit.*, note 29; M. Van der Doef et S. Maes, « The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being : A Review of 20 Years of Empirical Research », *Work & Stress*, vol. 13, n° 2, 1999, p. 87-114; W.E. Hoogendoorn *et al.*, *op. cit.*, note 31.

52. C. Brisson *et al.*, « Identifying Targets for Preventive Intervention in the Psychosocial Work Environment » (accepté pour publication).

l'autonomie est plus faible, favorisant ainsi un diagnostic organisationnel et une intervention. L'expérience indique que parfois les deux variables sont liées et qu'à une forte charge de travail est associée une faible autonomie. Le modèle prévoit cette éventualité et la considère comme la plus susceptible d'entraîner une tension psychologique élevée. L'analyse que nous avons présentée auparavant des bouleversements subis par les milieux de travail laisse craindre une progression de ces situations à risque.



Des relations humaines détériorées

Il s'agit ici probablement de l'aspect le plus délicat et le plus triste des effets de l'évolution des milieux de travail sur la qualité de vie des personnes. Le lecteur le moins familier avec l'histoire de la gestion du travail connaît l'importance accordée par les théoriciens de l'administration au développement et au maintien de relations humaines harmonieuses dans l'entreprise.

En pratique, le maintien de bonnes relations humaines a été considéré comme un atout concurrentiel susceptible d'attirer et de retenir les meilleurs employés, de favoriser un rendement supérieur au travail et, parfois, d'éviter la syndicalisation. Dans les milieux syndiqués, le maintien de bonnes relations humaines et de bonnes relations de travail a aussi été considéré comme favorable à des négociations sereines et au règlement rapide des conflits. Des réputations d'entreprises et des réputations de gestionnaires ont été établies ou détruites sur cette question. Dans les situations difficiles, au moment de faire appel à des « sauveurs » ou redresseurs d'entreprises, on recherchait le plus souvent des « motivateurs », des gestionnaires aptes à obtenir la collaboration des employés en restaurant un climat de travail agréable et productif. Les choses ont bien changé. Trop souvent, les redresseurs en demande sont désormais des gestionnaires renommés pour leur passé en matière de coupures budgétaires et leurs opérations antérieures dites de « dégraissage » ou de « rationalisation administrative ».

Les pratiques d'encadrement du personnel ont aussi subi de profondes mutations. On n'insistera jamais assez sur le fait que les fonctions d'encadrement, c'est-à-dire le rôle des supérieurs au quotidien, consistent bien davantage à appuyer l'effort et à encourager l'exécutant qu'à le surveiller ou à guetter ses moindres manquements. Malheureusement, les développements technologiques ont permis d'assurer avec une grande vigilance et une grande précision ce dernier aspect de la tâche : la surveillance électronique du personnel a remplacé pour beaucoup la surveillance humaine, de sorte que les fonctions d'encadrement ont été les premières sacrifiées sur l'autel des rationalisations budgétaires. L'aplatissement des hiérarchies à étages multiples était justifié, mais l'élan donné à la fois par les technologies et par une redécouverte opportune du sens des responsabilités des employés a décimé l'encadrement au point où le nombre de salariés supervisés par un gestionnaire réduit à peu de chose les activités de soutien et les relations personnelles.

Les relations entre collègues de travail ont également constitué historiquement un attrait et une protection inestimables. Un bon climat de travail permet, en effet, de faire face plus aisément à une surcharge en période de pointe, à un échec ou à une injustice lors d'une promotion ratée, à un bris d'équipement ou à une saute d'humeur d'un supérieur débordé. Encore faut-il avoir le temps d'interagir et de s'entraider. Mais l'évolution récente de l'organisation du travail est une fois de plus défavorable, et ce, sur deux plans : au quotidien d'abord, où l'utilisation maximale de chaque heure travaillée laisse bien peu de temps aux confidences et à l'expression des émotions de façon générale; mais dans les moments critiques également, où les craintes de mises à pied ou de restructuration administrative engendrent la compétition et la méfiance entre les collègues, le repli sur soi plutôt que la solidarité.

Prises dans leur ensemble, ces diverses tendances (patrons désintéressés des relations humaines « sur le plancher », cadres moins nombreux et plus coincés, employés plus méfiants) contribuent à une forme nouvelle d'individualisation du travail qui isole l'employé avec sa tâche plutôt que de favoriser l'interaction et le soutien mutuel. Cette individualisation du travail concourt à son tour à une plus grande vulnérabilité du salarié face aux exigences de l'employeur, bouclant ainsi un cercle vicieux dont la peur et la rumeur deviennent des ingrédients malsains.

Enfin, les relations humaines au travail se détériorent d'une manière plus triste encore. La pression exercée pour une productivité accrue à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise fait ressortir de façon beaucoup plus visible des pratiques déjà anciennes de harcèlement administratif qu'on aurait voulu croire jusqu'à récemment éradiquées des organisations modernes. Des supérieurs débordés, coincés entre les exigences de la haute direction et les résultats atteints quotidiennement, s'en prennent à leurs subordonnés qu'ils menacent ou sanctionnent. Des collègues de travail tendus et irrités usent d'intimidation et de violence verbale envers les plus faibles. À l'image de la problématique du harcèlement sexuel, la question du harcèlement administratif, occultée encore récemment, s'est révélée

subitement au grand jour comme un problème d'entreprise et de société⁵³. La popularité soudaine de cette notion n'est pas due au hasard ni à la seule publication d'un ouvrage, aussi valable soit-il. Il lui fallait une terre fertile, il lui fallait répondre à un malaise profond au même titre que les notions de « burn-out » et de syndrome du survivant discutées précédemment⁵⁴. La poussée populaire a même incité le gouvernement québécois à légiférer sur cette question⁵⁵.

Johnson a complété le modèle de Karasek en y intégrant la question des relations humaines dans l'entreprise. L'hypothèse veut que la capacité d'une personne à faire face à la tension résultant d'une demande élevée combinée à une latitude faible soit meilleure lorsque la personne dispose d'un bon soutien social au travail⁵⁶. Cette hypothèse a été vérifiée dans des travaux sur la maladie coronarienne démontrant l'importance du « soutien social » comme modulateur du risque résultant de ces contraintes⁵⁷. Avec les outils appropriés, il devient possible de déterminer dans une entreprise les endroits où les relations avec les collègues et les supérieurs sont empreintes de confiance et d'entraide ou, au contraire, de tension ainsi que ceux où les plus mauvaises combinaisons de demande, de latitude et de soutien sont observables.

Une rupture entre les contribuons et les rétributions

Depuis la théorie de Barnard-Simon sur l'équilibre institutionnel dans les années 1950⁵⁸, il est une règle de la gestion moderne des organisations qui prône une certaine équité entre les contributions qui sont demandées aux employés et les rétributions qui leur sont accordées.

-
53. Voir M.-F. Hirigoyen, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998. Ce livre a soulevé un si grand nombre de témoignages sur un sujet dont l'ampleur était mésestimée que l'auteure a pu approfondir son enquête et mieux circonscrire le phénomène dans un deuxième ouvrage qui fait autorité dans le monde francophone : M.-F. Hirigoyen, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Éditions La Découverte et Syros, 2001.
 54. Selon le chercheur Angelo Soares cité dans le quotidien *La Presse*, le 15 janvier 2002, un salarié sur trois serait victime de harcèlement psychologique.
 55. Voir les modifications apportées à la *Loi sur les normes du travail* en décembre 2002 : articles 81.18 et suivants sur le harcèlement psychologique : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/lois/normes/normes/harcelement.asp#harcelement>.
 56. J. V. Johnson et E.M. Hall, « Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease : A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population », *American Journal of Public Health*, vol. 78, n° 10, 1988, p. 1336-1342; J.V. Johnson *et al.*, « Combined Effects of Job Strain and Social Isolation on Cardiovascular Disease Morbidity and Mortality in a Random Sample of the Swedish Male Working Population », *Scand. J. Work Environ. Health*, vol. 15, 1989, p. 271-279.
 57. M. Van der Doef Stan et R. Diekstra, « An Examination of the Job Demand-Control-Support Model with Various Occupational Strain Indicators », *Anxiety, Stress and Coping*, vol. 13, 2000, p. 165-185; R. Fuhrer *et al.*, « Gender, Social Relations and Mental Health : Prospective Findings from an Occupational Cohort (Whitehall II Study) », *Social Science and Medicine*, vol. 48, n° 1, 1999, p. 77-87; S.A. Stansfeld *et al.*, « Social Support and Psychiatric Sickness Absence : A Prospective Study of British Civil Servants », *Psychological Medicine*, vol. 27, 1997, p. 35-48.
 58. HA. Simon *et al.*, *Public Administration*, New York, Knopf, 1950.

Cette équité ou cet équilibre ont touché d'abord les salaires, les conditions de travail, le nombre d'heures travaillées et les avantages sociaux pour s'étendre ensuite aux récompenses symboliques et au sentiment d'appartenance à la firme. Il est généralement reconnu que durant la période des « trente glorieuses », cette règle a implicitement présidé aux relations de travail dans les grandes entreprises et au positionnement du syndicalisme d'affaires américain, peu enclin pour cette raison à vouloir « casser le système » ou à préconiser la lutte des classes.

Les premières parties de cet article indiquent que cette règle ancienne et juste est bel et bien rompue. Tandis que l'organisation du travail s'est resserrée au détriment de la qualité de vie des travailleurs et que les exigences des employeurs se sont accrues en termes d'effort, de flexibilité et d'engagement, les emplois réguliers offrant de bonnes conditions et une certaine pérennité se sont effrités. En d'autres mots, les employeurs ont simultanément alourdi les contributions et allégé les rétributions au point de susciter des questions délicates sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises.

Sur le plan individuel, cette rupture entre les contributions et les rétributions est lourde de conséquences. Nous avons déjà constaté que sur le plan économique, elle remet en cause la démarche d'insertion professionnelle et sociale. Mais dans la relation quotidienne entre la personne et sa tâche, les rétributions sont aussi pour une part d'origine symbolique ou psychologique : un retour attentif du supérieur immédiat sur la performance individuelle ou de groupe (*feedback*), une note positive au dossier de l'employé, des félicitations ou distinctions publiques, bref tout ce qui relève en général d'une saine évaluation du rendement. Pour les employés, il s'agit d'une rétroaction essentielle qui doit être menée sous le signe de l'équité. Leur sensibilité est vive à cet égard, surtout lorsque des considérations matérielles comme une promotion, une prime ou un avancement d'échelon en dépendent. En principe, il n'y a là rien de nouveau, tous les étudiants et les praticiens en gestion des ressources humaines ayant appris à évaluer et à récompenser les comportements attendus et l'atteinte des résultats recherchés.

Mais une saine évaluation du rendement suppose une relation d'emploi qui s'inscrit quelque peu dans la durée. L'opération n'en vaut pas la peine et ne présente guère d'intérêt pour l'employeur dans les cas d'emplois atypiques et de main-d'œuvre jetable. Les employés sont alors doublement marginalisés, dans les rétributions elles-mêmes (faibles salaires, aucune sécurité, aucune promotion en vue, etc.) et dans le processus d'évaluation qui ne leur est pas consenti.

Dans les emplois permanents ou réguliers, le vieillissement des effectifs et l'abolition des postes vacants pour des raisons de compression budgétaire mènent aussi à des impasses en matière de promotions et d'augmentations salariales. Personne ne songerait, en effet, à évaluer un employé pour fins d'un avancement d'échelon accéléré par exemple, si celui en cause est déjà au sommet de l'échelle salariale de son corps d'emploi. Le plafonnement de carrière touche ainsi un nombre important de salariés à qui on demande néanmoins des efforts accrus. Les entreprises du secteur privé et encore davantage celles du secteur public

tardent à faire preuve d'imagination pour offrir des récompenses symboliques attrayantes tandis que les syndicats s'opposent le plus souvent aux primes individuelles de rendement⁵⁹.

Mais la reconnaissance n'est pas qu'une question de primes ou de récompenses. Elle doit s'exprimer au fil des paroles et des gestes quotidiens et elle touche aussi bien l'appréciation de la personne que de ses efforts et de ses résultats⁶⁰. Une « Journée de la reconnaissance », pas plus qu'une « Fête des travailleurs » ou une « Journée de la femme » ne peut suppléer à un défaut de reconnaissance au quotidien. Mais l'environnement précaire de travail et les attentes accrues des employeurs incitent des personnes à s'investir fortement dans leurs tâches, davantage qu'elles ne l'avaient prévu, à s'engager personnellement et à donner beaucoup d'elles-mêmes. Cet engagement peut mener à terme à de vives déceptions lorsque l'employé réalise que ni les rétributions ni même le processus d'évaluation ne seront à la hauteur de ses efforts.

Siegrist a développé un modèle complémentaire (figure 2) au modèle de Karasek décrit précédemment, qui repose sur un tel déséquilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue (l'estime, le respect et le contrôle sur son statut professionnel empruntant la voie de la rétribution monétaire, des perspectives de promotion et de la sécurité d'emploi⁶¹). Ce modèle, en traduisant en éléments observables cet aspect de la relation quotidienne entre la personne et son milieu de travail, a permis de constater que le non-respect d'un des plus anciens préceptes de la gestion des personnes peut entraîner des conséquences qui heurtent la qualité de vie et la santé des employés. Ainsi, les effets néfastes du déséquilibre effort-reconnaissance ont été observés sur les plans émotionnel et physiologique⁶².

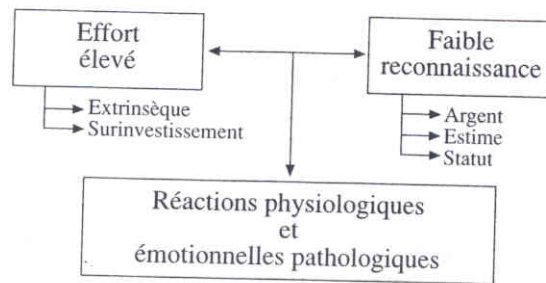
59. Cette opposition est presque généralisée. La crainte d'un éventuel favoritisme dans l'évaluation, le souci de protéger les plus faibles et le désir de maintenir autant que possible un esprit de corps parmi les employés guident les syndicats dans cette attitude qui est souvent perçue par les employeurs comme une manifestation d'un désir de nivellement par le bas. De nombreux cadres maintiennent pour leur part une attitude ambiguë sur cette question qui exige une grande rigueur de l'évaluateur et ne laisse guère de place à l'erreur. Même sans erreur, le risque de devoir gérer une vive insatisfaction par la suite est omniprésent.

60. Voir le document de sensibilisation produit à ce sujet par le Secrétariat du Conseil du trésor qui est disponible sur le site de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : J.-P. Brun et N. Dugas, *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, oct. 2002 <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.

61. J. Siegrist, « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 1, n° 1, 1996, p. 27-41; J. Siegrist, « Place, Social Exchange and Health : Proposed Sociological Framework », *Social Science & Medicine*, vol. 51, 2000, p. 1283-1293.

62. I. Niedhammer et J. Siegrist, « Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses », *Rev. Épidém. et Santé PubL.*, vol. 46, 1998, p. 398-410; R. Peter et J. Siegrist, « Chronic Psychosocial Stress at Work and Cardiovascular Disease : The Role of Effort-Reward Imbalance », *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 22, n°s 5-6, 1999, p. 441-449; R. Peter *et al.*, « Psychosocial Work Environment and Myocardial Infarction: Improving Risk Estimation by Combining Two Complementary Job Stress Models in the SHEEP Study », *J. Epidemiol. Community Health*, vol. 56, n° 4, 2002, p. 294-300; R. Peter, « Effort-Reward Imbalance and Ill Health », *Psychotherapeut.*, vol. 47, 2002, p. 386-398.

FIGURE 2
Le modèle effort-reconnaissance



Inspiré de J. Siegrist, « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 1, n° 1, 1996.

Un modèle pour soutenir l'action

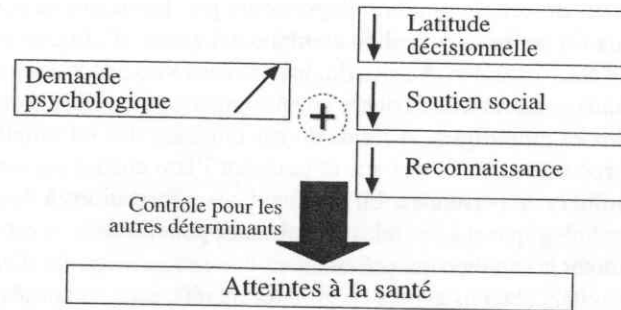
En résumé, nous disposons désormais de connaissances valables et immédiatement utiles sur un certain nombre d'agresseurs psychosociaux et sur la façon dont chacun d'eux est en mesure, seul ou combiné à d'autres, d'affecter la santé des personnes qui y sont exposées. À cette fin, les modèles « demande-latitude » et « effort-reconnaissance » se sont avérés riches en enseignements et ont été confirmés par bon nombre d'études empiriques. À l'aide de ces modèles, des informations précieuses ont pu être recueillies au fil des ans et pourront l'être encore sur les conditions de travail de milliers de personnes. En associant ces informations à des indicateurs de détresse psychologique et à des relevés d'absence pour maladie, il est désormais possible d'examiner la situation qui prévaut dans une entreprise particulière et de la comparer aux résultats obtenus auprès de groupes de référence composés de travailleurs du même âge et du même sexe.

Nous savons également que le maintien des tendances actuelles dans l'évolution du travail et de l'emploi, telles que décrites précédemment, pèse lourdement sur chacun de ces facteurs et entraîne une synergie d'impact entre eux.

Puisque les tendances lourdes de la vie au travail s'inscrivent dans une certaine durée et s'installent dans l'accumulation d'événements et de décisions quotidiennes, c'est au fil du quotidien de chaque entreprise qu'elles peuvent être redressées. Pour entreprendre et soutenir une action correctrice ou préventive, nous avons pensé mettre à la disposition des intervenants une représentation synthétique, simplifiée même, de la synergie possible entre les facteurs de risque à la santé décrits précédemment. En utilisant les enseignements des modèles « demande-latitude » et « effort-reconnaissance », nous pouvons, en effet, désigner les variables qui doivent attirer l'attention au moment d'entreprendre une action concertée, inscrite dans la vie organisationnelle d'une entreprise donnée et confrontant ses pratiques de gestion. Résumée dans la figure 3, cette représentation simplifiée offre l'avantage de visualiser et de mémoriser une combinaison de facteurs particulièrement nocive pour la santé et de pressentir aisément les points d'insertion d'une intervention correctrice.

FIGURE 3

Un modèle succinct pour soutenir l'action



Conclusion

Cet article a voulu décrire en termes simples, de manière conviviale mais bien documentée, une évolution fâcheuse, une dynamique inquiétante qui a surgi et qui se déploie depuis plusieurs années dans les milieux de travail et qui menace la santé mentale des salariés de façon lente et insidieuse. Cette problématique est connue sinon familière, sa compréhension ne pose pas de difficulté particulière, mais l'adhésion des acteurs sociaux à ce questionnement a été longue à obtenir malgré l'accumulation de faits établissant un lien entre les conditions générales d'exécution du travail et la santé des exécutants, notamment leur santé mentale. Il faut espérer que cette conviction soit désormais acquise et suffisamment ancrée pour résister aux pressions économiques à court terme ou même aux menaces de délocalisation d'entreprises.

Mais à compter du moment où nous savons et où nous pouvons mesurer les coûts de l'inertie, il devient vraiment urgent d'agir et d'intégrer des objectifs et des préoccupations de santé à toutes les opérations visant à remodeler l'organisation du travail ou à introduire de nouveaux changements organisationnels. Il n'est pas trop tard non plus pour revoir des transformations organisationnelles récentes ou en cours d'implantation à la lumière, par exemple, du modèle proposé ci-dessus. Bien sûr, ce modèle ne se veut ni complet ni englobant, mais il offre le double avantage de viser au cœur de la cible et d'être facile à mémoriser. En le présentant à de nombreux groupes de travailleurs et de gestionnaires, nous avons été à même de constater qu'il obtenait leur assentiment, qu'il répondait à leur vécu et que ceux-ci pouvaient facilement l'appliquer à leur quotidien et le compléter.

Intégrer des préoccupations de santé dans des opérations de changement organisationnel ne sera possible qu'à la condition de faire appel à la participation des travailleurs eux-mêmes. Il ne faudra pas craindre de leur donner la parole et de les écouter. Certes, tout ne sera pas agréable à entendre. Mais ce ne sera qu'un juste retour des choses, du moins dans une perspective où l'organisation, une fois informée, accepte d'assumer l'ensemble de ses responsabilités sociales.