

## Le syndrome de la fatigue chronique dans l'entreprise

R. M.

Volume 64, Number 1, 1996

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105075ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1105075ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

M., R. (1996). Le syndrome de la fatigue chronique dans l'entreprise. *Assurances*, 64(1), 183–187. <https://doi.org/10.7202/1105075ar>

## Études techniques

par

R.M.

### Le syndrome de la fatigue chronique dans l'entreprise

Nombre d'événements catastrophiques, en ces dernières années, sont survenus la nuit et semblent dus à des erreurs humaines. Mentionnons, à titre d'exemples, la collision du navire Exxon Valdez, en Alaska, l'explosion nucléaire de Three Mile Island, aux États-Unis, l'incendie de Bhopal, en Inde, et la force militaire soviétique utilisée contre un avion civil commercial de la Korean Airline, sans compter les accidents aériens qui sont le lot quotidien des nouvelles rapportées dans les médias.

183

À l'échelon des entreprises, comme dans les services publics, il n'est pas rare d'entendre des professionnels de la santé, du droit ou de l'industrie, se vanter d'être des «*workaholic*» et de travailler plus de 24 heures sans arrêt, en certaines circonstances, pour se conformer à une certaine culture de l'entreprise ou encore pour atteindre des objectifs par carriérisme. Les causes du syndrome peuvent être plus ou moins évidentes, dans certains milieux, tels ceux de l'éducation, de l'alimentation rapide ou du transport, mais elles n'en sont pas moins réelles. Plusieurs travailleurs reçoivent une large part de leur rémunération sous forme de bonification ou de « temps double ». La performance est un critère valorisé dans l'embauche. Il est plus économique, pour une charge de travail, d'embaucher un seul salarié et d'exiger de lui des heures plus longues (*Corporate Downsizing*). La pression sociale et la compétition accentuent la volonté de travail, surtout en des périodes économiques où les emplois sont plus difficiles à trouver et à garder.

Le travail au bureau ou à l'usine, conjugué avec les multiples charges et préoccupations domestiques, créent chez

---

plusieurs personnes un état de fatigue permanente, sans que l'on puisse diagnostiquer son origine ou y apporter les solutions appropriées. Selon une étude faite en 1991, un travailleur canadien sur 25, âgé entre 15 ans et 64 ans, souffre du syndrome de la fatigue chronique<sup>1</sup>. Voici un bref résumé de cette étude:

184

Dans l'ensemble, les caractéristiques démographiques et les caractéristiques d'activité des travailleurs qui souffrent de fatigue chronique ne sont pas différentes de celles des autres travailleurs. La constatation la plus surprenante que l'on puisse faire à leur sujet est qu'ils sont uniformément répartis dans la population active. Ils ne sont pas concentrés dans certaines professions ou certains secteurs d'activité, ni même dans certains quarts de travail. Les femmes ne sont pas plus sujettes à la fatigue chronique que les hommes. Et les travailleurs ayant des enfants d'âge préscolaire ne sont pas plus nombreux à souffrir de somnolence que ceux qui n'en ont pas.

Le syndrome de la fatigue peut être engendré par l'entreprise elle-même ou plus particulièrement par la culture propre à une entreprise. Là résident leur fortune et leur infortune, les entreprises bénéficient des ouvrages de ses travailleurs fidèles, mais elles peuvent également en être lourdement pénalisées. Les travailleurs fatigués sont généralement incapables d'effectuer leur travail dans les délais impartis. Le risque de fatigue entraîne avec lui son lot d'erreurs, de pertes de mémoire, de manque de jugement, de diminution de vigilance, d'accidents de travail et de fautes professionnelles qui rejaillissent directement sur l'efficacité, la productivité ou la sécurité dans l'entreprise.

La responsabilité civile de l'entreprise s'en trouve accrue, car celle-ci est présumée responsable des fautes commises par les employés pour les actes qu'ils commettent dans l'exercice de leurs fonctions.

---

<sup>1</sup> Crompton, Susan, « Les travailleurs fatigués », Statistique Canada, *Perspective*, Été 1995.

La société en général est pareillement pénalisée. La fatigue chronique de certaines personnes, qui travaillent tard le soir, tout en se levant tôt le matin, peut causer préjudice à d'innocentes victimes, tant sur les routes que dans le cadre du travail ou de la famille.

**Le risque de fatigue est-il couvert par l'assurance ?**

Plusieurs contrats d'assurance couvrent le risque de fatigue. Cependant les dommages qui en découlent ne sont pas tous assurables. En voici certains exemples.

185

La Régie de la santé et de la sécurité au travail couvre les blessures causées sur les lieux du travail, même si elles ont pour origine la fatigue chronique. Toutefois, les blessures doivent être identifiées et leur niveau d'incapacité quantifiées.

L'assurance responsabilité civile générale protège les entreprises assurées et leurs employés contre les conséquences financières des fautes qui leurs sont imputables dans l'exercice de leur travail, en raison d'un dommage personnel ou d'un dommage matériel subi par un tiers. Toutefois, cette assurance se limite strictement aux conséquences accidentelles, à savoir les dommages que l'assuré n'a pas voulu ni prévus. Les conséquences des fautes lourdes ou prévisibles ne sont pas assurées. Elle ne couvre pas non plus les dommages subis par les assurés eux-mêmes.

L'assurance responsabilité professionnelle protège les professionnels, s'il sont poursuivis par des tiers à la suite d'erreurs ou d'omissions dans l'exercice de leur profession. Si l'assuré travaille 36 heures sans arrêt pour rédiger et négocier un contrat, et qu'on retrouve des failles manifestes dans ce contrat qui préjudicient son client, l'assureur pourrait alléguer l'exclusion de la faute intentionnelle.

Dans le domaine des assurances de personnes, l'assurance dite « accident » prévoit le versement aux personnes assurées des indemnités prévues au contrat, pourvu que les dommages subis découlent d'un accident et non d'une maladie.

---

Enfin, que dire des pertes purement économiques subies par les entreprises à la suite d'erreurs découlant de la fatigue des employés ? Nous observons que les assureurs ne garantissent que les conséquences de dommages subis par des tiers ; les pertes financières qui résultent du risque de la fatigue chronique dans une entreprise ne sont pas assurées. L'assurance agit sur les effets et non sur les causes.

186 Les limitations retrouvées dans les différents contrats d'assurance peuvent donc inciter les entreprises et les personnes concernées à adopter des procédures particulières concernant le cadre et l'environnement du travail d'un individu.

### La prévention

Mentionnons, à cet égard, l'établissement de cédules de travail propres à l'exécution d'un travail sain et sécuritaire, l'emploi de questionnaires périodiques afin de s'informer si les employés ne brûlent pas la chandelle par les deux bouts et si les heures ou les charges de travail sont réalistes, l'instauration de critères d'embauche et de rémunération basés principalement sur la qualité du travail et moins sur la facturation, le suivi et l'observation des congés autorisés et l'adoption de techniques saines de gestion du personnel.

La gestion des risques, si une telle structure existe dans une entreprise, est souvent utile. Le *risk manager* pourra faire les ponts entre les exigences du travail, les attentes de la haute direction et les ressources humaines dont l'entreprise dispose. À cet égard, le gestionnaire des risques peut jouer un rôle extrêmement efficace, non seulement vis-à-vis les employés mais surtout vis-à-vis les dirigeants et le service des ressources humaines.

Il pourra instaurer certaines mesures de contrôle afin d'éliminer ou d'atténuer le risque de fatigue. Nous résumons les

mesures suivantes, développées dans un texte intitulé *Seven ways to prevent corporate fatigue*<sup>2</sup>:

1. Encourager les employés à dialoguer librement entre eux et avec leur supérieur hiérarchique.
2. Réduire les conflits liés aux personnes par la communication, la négociation et le respect des autres.
3. Faire en sorte que les employés maîtrisent leur environnement de travail et qu'ils tirent une expérience de leurs erreurs.
4. Maintenir les dépenses budgétaires liés à l'emploi à un niveau satisfaisant.
5. Favoriser une communication ouverte entre la direction et le personnel.
6. Encourager les employés à s'exprimer sur les conditions de travail, savoir les écouter et pouvoir corriger les anomalies constatées.
7. Accorder au personnel des périodes de repos satisfaisantes, des heures flexibles et des congés convenables.

---

<sup>2</sup> Quinley, Kevin M., « Managing the risk of corporate fatigue », *The Risk Report*, October 1994.