

Document de référence

# L'épuisement professionnel



---

## Table des matières

L'épuisement professionnel : stratégies gagnantes pour gestionnaires _____	2
Introduction _____	2
Définition _____	2
Les causes et facteurs menant à l'épuisement professionnel _____	2
Le stress au travail _____	3
L'installation de l'épuisement professionnel _____	3
Les principaux symptômes _____	3
Les traitements à privilégier _____	3
Les indicateurs de risque de l'épuisement professionnel en milieu de travail _____	4
Conclusion _____	4
Références _____	4

---

# L'épuisement professionnel : stratégies gagnantes pour gestionnaires

## Introduction

L'épuisement professionnel n'est pas officiellement reconnu comme une maladie mentale et ne figure pas pour l'instant dans le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders IV* (DSM IV), soit le manuel médical des troubles mentaux. Il entre plutôt dans la catégorie des troubles d'adaptation et est connu sous l'appellation anglaise *burnout*. Selon les recherches, l'épuisement professionnel tire son origine du milieu de travail en ce sens que les difficultés initiales sont concentrées et rencontrées dans la sphère du travail. L'épuisement professionnel est également toujours causé par un stress chronique et l'aboutissement de ce stress. La cause majeure serait une dégradation de la qualité de vie au travail entraînant une sensation d'épuisement.

## Définition

Selon l'Organisation mondiale de la santé, l'épuisement professionnel se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». C'est en 1969 que le terme *burnout* a été utilisé pour la première fois. Il a fait l'objet de nombreuses définitions depuis. L'Institut Douglas, spécialisé en santé mentale, a retenu celle-ci : « Le *burnout* est le produit d'efforts disproportionnés (en temps, en émotion et en engagement), d'une faible satisfaction résultant de ces efforts et de conditions de stress en milieu de travail ». Bien que dans les années 1970, on réservait cette expression aux travailleurs du domaine de la relation d'aide (infirmières, médecins, travailleurs sociaux et enseignants), maintenant on sait que tous les travailleurs peuvent être exposés à l'épuisement professionnel.

## Les causes et facteurs menant à l'épuisement professionnel

Selon les experts, personne n'est à l'abri de l'épuisement professionnel. Hommes et

femmes sont touchés en proportions égales. De plus, aucune catégorie d'âge n'a été définie comme étant plus à risque. Selon l'*Enquête sociale générale* de Statistique Canada (2010), un travailleur canadien sur quatre se dit stressé et 60 % de ces salariés disent que le travail est la source de leur stress.

D'un point de vue biologique, les experts n'arrivent pas encore à bien expliquer ce qui mène à l'épuisement professionnel. Par contre, tous les travailleurs qui vivent une période d'épuisement sont en situation de stress chronique. Il s'agit donc d'un important facteur de vulnérabilité.

L'épuisement professionnel n'est pas non plus qu'un problème individuel. En effet, un ensemble de **facteurs individuels** (40 %) et **organisationnels** (60 %) menant à l'épuisement professionnel ont été relevés. Comme principaux facteurs liés à l'organisation, selon certaines enquêtes, la surcharge de travail, le manque d'autonomie, le fait de ne participer à aucune décision liée à sa tâche arrivent en tête de liste. Un déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue (salaire, estime, respect, etc.), des responsabilités mal définies, une communication insuffisante, l'ambiguïté des rôles, un climat malsain, des horaires difficiles sont également nocifs pour la santé psychologique lorsque la situation persiste.

Parmi les facteurs individuels menant à l'épuisement professionnel, on retrouve certaines attitudes plus fréquentes dont celle d'accorder une trop grande importance au travail et le perfectionnisme. Selon les recherches, il semble aussi que la faible estime de soi, la rigidité cognitive, une instabilité émotionnelle et l'attribution de ce qui nous arrive à des causes externes soient des facteurs déterminants. En outre, certains contextes de vie, comme de lourdes responsabilités familiales ou encore la solitude, peuvent mettre en péril la conciliation travail-vie personnelle.

De façon plus spécifique, le fait d'avoir de la difficulté à poser ses limites (dans un contexte de surcharge), d'avoir des attentes élevées envers soi-même, de faire de son travail le centre de sa vie et de faire preuve de perfectionnisme dans tous les

---

aspects de son travail sans égard aux priorités contribue à l'épuisement professionnel. S'ajoute aux facteurs de risques le fait d'avoir une conscience professionnelle élevée et de ne pas savoir déléguer ou travailler en équipe dans un contexte de travail stressant. Le type de personnalité (type A: ambition, compétitivité, besoin de contrôle), l'âge et le sexe, de même que les stratégies d'adaptation inadéquates (dépendance, mauvaise gestion du temps, grand besoin de soutien, mauvaises habitudes de vie, relations interpersonnelles difficiles) sont également en cause.

## Le stress au travail

Le stress, qu'il soit positif (stimulant) ou négatif (paralysant) apparaît dans diverses situations: une situation nouvelle, une situation imprévue, une impression de perte de contrôle, une situation menaçante et déstabilisante pour l'individu. Peu importe les sources de stress, il se produit alors un déséquilibre entre la pression subie et les ressources intérieures et extérieures dont on dispose pour l'affronter. Certains individus épuisés ont de la difficulté à reconnaître leurs besoins et à les exprimer à l'employeur. Il arrive aussi que les difficultés énoncées demeurent lettre morte en raison du mode de gestion de l'organisation ou du type de poste occupé. La quête de perfection et la difficulté à respecter ses limites, auxquelles s'ajoute la pression liée à la quête du profit et de la performance, amènent les individus à un déséquilibre dans leur vie.

Souvent le corps donne des signaux d'alarme qu'il importe d'entendre, comme la fatigue ou diverses infections fréquentes. L'épuisement professionnel n'est pas un problème individuel. C'est la personne qui craque, mais les sources du problème vont au-delà de la personne elle-même. En fait, c'est dans l'interaction entre l'individu et les structures qui l'entourent que se situe le développement de l'épuisement professionnel. Plus s'élargit l'écart entre les demandes et les ressources, plus le travailleur risque de se retrouver en situation d'épuisement professionnel.

## L'installation de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel se produit donc insidieusement et s'installe sur des années. Il est un processus de désillusion par rapport au travail qui se déroule en

quatre phases soit l'enthousiasme idéaliste, la stagnation, la frustration et l'apathie. On peut intervenir à n'importe quelle étape du processus. Pour décrire ce qui survient, on emploie parfois les mots « dépersonnalisation » et « déshumanisation », comme si l'individu perdait, pour quelque temps, une part de lui-même. Peu à peu, il déploie une énergie grandissante pour accomplir son travail, sans toutefois en obtenir de satisfaction. Les frustrations s'accumulent et le cynisme augmente. La concentration est de plus en plus difficile à obtenir et des symptômes physiques peuvent apparaître. Pour corriger une telle situation, le travailleur va souvent s'investir encore plus dans son travail, jusqu'à l'épuisement et un désengagement par rapport au travail. Le déni est typique de l'épuisement professionnel puisque ce dernier est souvent considéré comme un échec.

## Les principaux symptômes

Divers symptômes physiques, psychologiques, motivationnels, comportementaux et affectifs apparaissent, s'installent graduellement et s'intensifient avec le temps. Parmi ceux-ci, on retrouve: une fatigue persistante, des douleurs (maux de dos, migraines, etc.), des problèmes digestifs, des ulcères d'estomac, des problèmes cutanés, le sommeil perturbé, une perte ou un gain de poids, des infections fréquentes (rhume, grippe, otite, sinusite, etc.), une démotivation constante par rapport au travail, le détachement du travail, une irritabilité marquée, des colères spontanées, le sentiment d'être incompetent, inefficace et au bout du rouleau, le goût de s'isoler, un sentiment d'échec, une baisse de confiance en soi, de l'anxiété, de l'inquiétude, de l'insécurité, une difficulté à se concentrer, des pertes de mémoire, une difficulté d'exercer un bon jugement, de l'indécision, de la confusion, des pensées suicidaires dans les cas les plus graves.

## Les traitements à privilégier

L'objectif du traitement est de retrouver sa santé et de concevoir une manière d'accomplir son travail de façon satisfaisante, sans s'épuiser. L'arrêt de travail est souvent nécessaire. La durée du congé de maladie est variable, mais on n'a pas tendance à prescrire de longs congés. En fait, un très long congé risque de rendre la reprise du travail encore plus difficile. Le repos que permet le congé de maladie est

essentiel puisque les réserves d'énergie sont à plat chez les victimes d'épuisement professionnel. Cependant, le repos est insuffisant pour régler le problème et éviter les rechutes. « Le repos ne guérit pas l'épuisement professionnel. Un réel changement doit être intégré dans la vie de ces personnes pour retrouver un sentiment de contrôle sur sa vie (...) qu'il s'agisse d'un changement d'environnement de travail, de mode de vie, du sens accordé au travail, de philosophie ou de vision du monde », précisent les spécialistes de l'Institut Douglas. La solution passe donc aussi par le changement.

Il importe alors de prendre conscience des raisons qui ont mené à l'épuisement. La consultation d'un psychologue ou d'un psychothérapeute dûment formé peut être d'une aide précieuse pour découvrir ce qui cause du stress et trouver des solutions pour s'y attaquer. Il existe plusieurs types de psychothérapies et la thérapie cognitivo-comportementale est la plus couramment employée.

En ce qui concerne l'usage de médicaments antidépresseurs, les experts de l'Institut Douglas estiment que les changements hormonaux qui se produisent durant un épuisement se replacent peu à peu avec le repos. Cependant, pour certains individus, ces médicaments peuvent donner un bon coup de pouce pour aider à surmonter l'épreuve. Ils devraient donc en discuter avec leur médecin.

## Les indicateurs de risque de l'épuisement professionnel en milieu de travail

Les individus qui se rendent au travail le font avec leur personnalité, avec leurs attentes et surtout avec leurs problèmes personnels et familiaux. Des facteurs de risque personnels et organisationnels ont été mis en évidence. Comme l'épuisement professionnel est une cause importante d'absentéisme, de problèmes de santé mentale et de climat de travail malsain, il importe et il est possible de pouvoir reconnaître le problème avant d'en arriver à un arrêt de travail.

Les principaux signes en milieu de travail permettant de détecter un problème sont : absences et retards répétés, diminution de productivité/rendement, augmentation du nombre d'erreurs, diminution de motivation, augmentation des accidents de travail, difficultés de concentration et de mémoire, plaintes de fatigue, négligence de

l'apparence ou des soins personnels, impatience, irritabilité accrue et inhabituelle, manque de collaboration, pleurs, isolement, problèmes interpersonnels, postures de travail inappropriées, perte ou prise de poids ou tout autre changement de comportement observable.

## Conclusion

La prévention de l'épuisement professionnel n'est pas seulement l'affaire des individus, mais aussi des entreprises. Les gestionnaires ont donc un rôle clé à jouer. Avant une absence, le gestionnaire peut s'impliquer activement auprès d'un employé, car il peut être possible de détecter les signes d'un problème d'épuisement ou les signes précurseurs d'une absence. Le gestionnaire peut alors rencontrer l'employé pour bien le conseiller et le diriger vers un programme ou un service d'aide. Une telle approche proactive permettra souvent de prévenir ou de raccourcir un arrêt de travail causé par l'épuisement professionnel.

## Références

Statistique Canada; *Enquête sociale générale* (2010), Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens

**Les ressources suivantes peuvent également être mises à profit lors d'une situation d'épuisement professionnel :**

- Parcourir la FAQ
- Se prévaloir des services d'aide axé Santé
- Avoir recours au PAE de votre entreprise
- Confier le cas à un professionnel qualifié en cas d'urgence