



Pour mieux comprendre l'épuisement professionnel



Ce document se veut une fiche de sensibilisation et d'information sur le phénomène de l'épuisement relié au monde du travail. L'épuisement professionnel naît d'un environnement de travail malsain pour un individu. Différents contextes de travail (surcharge de travail, sous-charge de travail, conflits et ambiguïtés de rôles, horaires, etc) peuvent mener une personne à s'enfoncer chaque jour dans un état qui l'obligera à quitter un travail qui a déjà été une source de satisfaction. La présente fiche ne permet pas l'auto-diagnostic; alors si vous vous interrogez sur votre état de santé psychologique, nous vous recommandons de consulter un professionnel de la santé (médecin, psychologue).

Définition

L'épuisement est un état de fatigue générale se traduisant habituellement par un affaiblissement physique, une exténuation émotionnelle, des sentiments d'impuissance et de désespoir, ainsi que par le développement chez le sujet d'une attitude négative aussi bien vis-à-vis de lui-même que de son travail, de la vie et des gens. Ce sont, en bref, les manifestations de sentiments de **détresse**, d'insatisfaction et d'échec dans la quête d'idéaux.

En phase aiguë, l'épuisement atteint un point de **rupture** au-delà duquel le sujet perd toute capacité d'affronter et de tirer plaisir de son milieu.

Origine

L'épuisement est amené par une **pression émotive** soutenue ou répétée lorsqu'on est impliqué intensément avec des gens durant de longues périodes de temps.

L'épuisement n'est pas un phénomène isolé caractéristique de certains individus particuliers. Au contraire, il frappe très souvent toutes sortes de gens travaillant dans presque tous les secteurs d'activités.

Symptômes

- ◆ fatigue émotive, physique et psychique
- ◆ sentiment d'impuissance
- ◆ sentiment d'incompétence
- ◆ désespoir
- ◆ perte d'intérêt pour le travail
- ◆ perte d'intérêt pour la vie
- ◆ perte de confiance en soi

L'affection est **insidieuse** parce qu'elle n'est pas provoquée par un ou quelques événements traumatisants précis; c'est plutôt une démoralisation générale qui évolue lentement, sournoisement.

Conséquences organisationnelles

- ◆ démoralisation des travailleurs
- ◆ absentéisme
- ◆ propension au retard
- ◆ roulement du personnel
- ◆ perte de talents
- ◆ mauvaise performance
- ◆ délai d'attente pour la clientèle
- ◆ service à la clientèle de qualité inférieure

Les problèmes de santé mentale au travail constituent l'un des enjeux majeurs auxquels sont présentement confrontées les organisations, notamment en raison des lourdes conséquences qu'ils occasionnent pour ces dernières et pour les personnes.

Les trois composantes de l'épuisement

- ◆ Une fatigue physique
- ◆ Une fatigue émotionnelle
- ◆ Une fatigue mentale



La fatigue physique

Les caractéristiques de la fatigue physique sont : une diminution d'énergie, une **fatigabilité** chronique, un affaiblissement et de l'ennui.

Ceux qui souffrent d'épuisement ont souvent de fréquents accès de céphalée, de nausée, de tension musculaire aux épaules et au cou, de douleurs dorsales, ainsi que des changements dans leurs habitudes alimentaires et dans leur poids.

Au point de vue médical, on constate des plaintes psychosomatiques, une plus grande fréquence des maladies, des rhumes persistants, et une forte incidence de pathologies virales comme la grippe. Souvent, on retrouve aussi cette combinaison paradoxale de lassitude accompagnée de troubles du sommeil.

Beaucoup de gens tentent de combattre l'épuisement par divers moyens comme l'alcool, les barbituriques, les tranquillisants et les hallucinogènes.

La fatigue émotionnelle

La fatigue émotionnelle se traduit par des sentiments de dépression, de désespoir, d'impuissance et d'une sensation d'**être pris au piège**, qui entraînent parfois, en phase aiguë, des troubles mentaux et des idées suicidaires. La fatigue émotionnelle peut aussi provoquer des accès de larmes continus et incontrôlables, ou la perte de mécanismes de contrôle ou de récupération. Ceux qui souffrent d'épuisement sentent qu'il leur faut toute l'énergie émotionnelle qu'il leur reste pour pouvoir continuer à fonctionner.

L'épuisé se sent vidé au niveau émotif; il s'irrite et s'énerve facilement. Sa famille et ses amis

ne représentent plus à ses yeux une source d'inspiration mais d'obligation. Ses sentiments de futilité et de désespoir vont en croissant d'une part et, d'autre part, la satisfaction qu'il tire de son travail et d'autres activités ne fait que diminuer. Ses sentiments de bonheur et d'espoir sont remplacés par une sensation d'**isolement**, de découragement et de désenchantement.

La fatigue mentale

La fatigue mentale est caractérisée par le développement d'**attitudes négatives** vis-à-vis de soi-même, de son travail et de la vie. L'épuisement ne crée pas seulement chez l'individu une image négative de lui-même et une attitude pessimiste à l'égard de son travail, mais aussi des attitudes négatives à l'égard des autres. Le sujet se découvre une froideur et une méchanceté qu'il ne s'imaginait même pas.

Ceux qui souffrent d'épuisement n'ont pas des attitudes négatives qu'envers eux-mêmes mais souvent aussi à l'égard de leur entourage (clientèle, collègues, amis et famille), ce qui déclenche parfois des conflits familiaux et une détérioration des relations personnelles. Ne tirant plus aucune satisfaction de son travail, le sujet devient plus exigeant

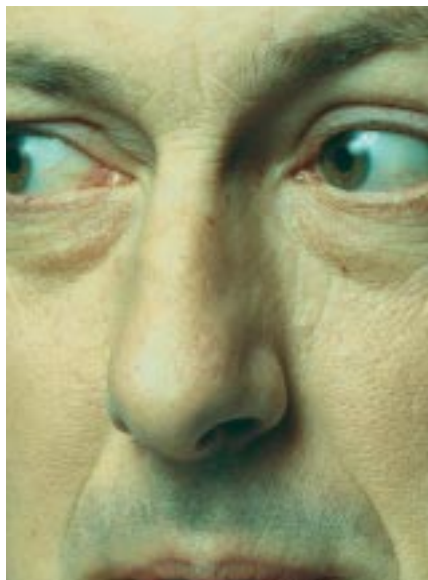
envers son conjoint ou ses amis. Rares sont les relations qui peuvent supporter la pression soutenue de telles exigences excessives et injustes, et le sujet finit éventuellement par en tenir rigueur à ces mêmes personnes qui lui étaient auparavant si sympathiques ou indifférentes.

Reconnaître les signaux d'alarme

Chez certains, les réactions à l'épuisement se manifestent au niveau **somatique**, chez d'autres, au niveau **émotionnel**. Si le sujet manifeste simultanément des symptômes de fatigue physique, émotionnelle et mentale, il se trouve en pleine crise aiguë d'épuisement.

Cependant, quelques symptômes seulement suffisent comme signaux d'alarme; ils indiquent alors qu'il est grand temps d'examiner et de réévaluer ses priorités professionnelles et personnelles, le stress engendré par son milieu, et l'efficacité de ses propres stratégies thérapeutiques.

Il importe de savoir que nous pouvons aussi reconnaître les signaux d'alarme qui se manifestent chez les autres. Il est impossible de masquer aux autres son épuisement. Qu'on en soit conscient, lorsqu'on souffre d'épuisement, tout son entourage s'en rend compte. Prendre conscience de son épuisement, se développer une clarté cognitive (sens du discernement) et identifier les causes majeures de son épuisement sont autant de premiers pas vers une **récupération efficace**.



Les moments où survient l'épuisement

Parfois une phase d'épuisement ne dure que quelques jours ou quelques semaines; l'épuisé saura récupérer tout seul. À d'autres moments, la crise peut durer des mois ou même des années sans qu'il y ait le moindre espoir d'amélioration.

Le même individu peut présenter **diverses formes** d'épuisement; après la première crise, les périodes de rémission seront de plus en plus longues. Dans ce cas, la première crise étant survenue relativement tôt, le sujet apprend avec le temps à mieux contrôler sa vie. Il se protège davantage, devient plus prudent, engage beaucoup moins son intimité et son émotivité dans ses rapports avec autrui. Bien entendu, cela ne l'immunise pas complètement contre l'épuisement, mais les chutes ultérieures seront moins **dévastatrices**.

Il arrive rarement que l'épuisement affecte au départ toutes les sphères de la vie d'une personne. Beaucoup de gens commencent à s'épuiser au travail sans pour cela perdre la joie que leur procurent leur famille ou leurs activités quotidiennes. D'autres souffrant d'épuisement dû à une détérioration des relations familiales tirent de leurs activités professionnelles beaucoup de bonheur, de fierté et d'estime de soi. Cependant, l'épuisement déclenché dans une sphère finit le plus souvent par retentir sur toutes les autres.

Conséquences de l'épuisement

Nous ne réagissons pas tous de la même façon à l'épuisement. Lorsqu'ils sont gagnés par l'épuisement, certains démissionnent. Ils démissionnent de leurs fonctions sans pour cela changer de profession ou d'employeur. Souvent, ils se retrouvent en train d'accomplir des **tâches étouffantes**. Il y en a même qui, pour échapper à l'épuisement que leur cause leur poste, escaladent les échelons administratifs. Ils retournent aux études pour obtenir un diplôme supérieur qui leur permet de décrocher un poste administratif où ils n'auraient plus à communiquer directement avec la clientèle. Il y a aussi ceux qui ne démissionnent jamais. Motivés pour la plupart par un besoin de sécurité, ils s'accrochent à tout emploi qui leur offre cette sécurité et un bon régime de retraite. Parfois, ceux qui finissent par perdre tout désir de changer ou d'améliorer leur sort déclinent toute offre de promotion même quand les fonctions promises semblent plus satisfaisantes.

Enfin, il est une autre façon d'affronter l'épuisement: la crise déclenche l'**épanouissement** du sujet. Elle l'invite dans un premier temps à prendre conscience de ses problèmes, à examiner les exigences que lui impose son milieu, aussi bien au travail qu'à la maison. Elle lui offre aussi l'occasion de développer un système d'entraide et d'autres stratégies de récupération, celle aussi de revoir ses priorités, de découvrir ses forces et ses faiblesses, de développer ses talents et ses aptitudes.

Études

Des études démontrent que des individus normaux et bien adaptés manifestent, à un moment ou à un autre, un ensemble de symptômes caractéristiques provoqués à la fois par une présence chronique de facteurs négatifs et par une absence soutenue de facteurs positifs dans leur milieu.

L'épuisement n'est pas dû seulement au stress excessif généré par une surcharge de travail, mais aussi chez certains à une absence de défi lorsqu'ils sont appelés à vaquer à des tâches qui ne sont à la hauteur ni de leur formation ni de leurs talents.

Il n'y a pas d'individu qui soit **immunisé** contre l'épuisement. Il suffit, pour y sombrer, d'un concours de circonstances dans son travail ou dans sa vie. À moins qu'ils ne réussissent, seuls, à établir d'efficaces stratégies thérapeutiques, ceux qui sont mus, au départ, par les plus grands idéaux sont les plus vulnérables aux chutes d'épuisement les plus graves.

Ce mal est né de la société dans laquelle nous vivons. Il découle de la lutte constante que nous menons pour donner un sens à notre vie.

Variété d'explications

Pour comprendre l'essence du problème, il faut examiner les définitions de l'épuisement professionnel; elles varient d'un auteur à l'autre. Diane Bernier les a classées en deux groupes.

Une première série de définitions mettent l'accent sur la **nature du travail** ou de la tâche pour expliquer l'apparition du phénomène, en mettant en évidence qu'un certain type de travail constitue un terrain propice à l'apparition du problème, surtout si on le pratique depuis longtemps.

Le deuxième groupe de définitions met l'accent, non pas sur l'usure, mais sur le **conflit émotionnel** qui mène à la désillusion, à la lassitude et au vide intérieur. Cette explication considère que la perte du sens du travail peut se produire dans n'importe quel emploi professionnel dans lequel on investit des attentes excessives.

Un ensemble de facteurs favorisent le développement du burnout. Ils sont liés à la personne (idéalisme, perfectionnisme, altruisme, ambition, désir de plaire...) et au milieu organisationnel (bureaucratie, gestion centralisée, ressources limitées, culture d'excellence). Les excès de l'un ou de l'autre contribuent à une interaction boiteuse, source de heurts et de drames.

L'épuisement professionnel est le résultat d'un processus qui se développe **plus ou moins rapidement**. Dans les premiers stades de son éclosion, il demeure réversible. Les personnes qui sont attentives à ses manifestations et qui prennent les mesures qui s'imposent pour retrouver leur sérénité et leur intérêt au travail feront l'économie de douleurs et de conséquences pénibles.

La crise

L'épuisement professionnel résulte de l'incapacité de la personne à résoudre un conflit lié à la **perte de sens** de son travail.

De façon générale, le travail sert à obtenir quelque chose, une gratification quelconque. Le but recherché varie cependant selon les individus: la sécurité matérielle, le pouvoir, l'excellence, la reconnaissance, l'identité, etc. Les buts peuvent être multiples (plus d'un résultat est attendu) et variables (ils changent au fil des ans). Pour être satisfaisantes, les activités doivent produire les résultats escomptés.

Or, il est possible qu'à un moment donné se produise un **écart** entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

Lorsque l'écart perdure et s'amplifie, il provoque un conflit intérieur qui peut s'avérer d'une grande intensité. Il touche le sens du travail, la raison d'être de l'activité professionnelle, et cela est vital. Lorsque le déchirement intérieur persiste, il est urgent de trouver une solution. Or, cette dernière devient parfois introuvable: les mécanismes habituels de résolution sont alors inopérants ou inutilisables. Le travailleur se retrouve dans une impasse qui va affecter son fonctionnement social, plus particulièrement sa capacité à travailler. Il est en pleine crise d'adaptation.

La crise peut être abrupte et subite ou, au contraire, constituer l'aboutissement d'une longue évolution. Dans un cas comme dans l'autre, la personne aboutit à la même **impasse**.

Peut-on retrouver sa capacité à travailler?

Après une crise où le travail a perdu son sens, il n'est pas toujours possible de récupérer la capacité à travailler. Cependant, la majorité des personnes retrouvent, après un retrait plus ou moins long, leur capacité à travailler et réintègrent leur emploi. Mais la satisfaction n'est pas toujours au rendez-vous. L'expérience démontre qu'il y a une troisième possibilité, celle où le travailleur retrouve à la fois ses capacités et sa satisfaction à travailler. La **crise** est complètement **résolue**.

Les perspectives choisies

La résolution de l'épuisement professionnel a une histoire. Le concept de **coping** en est l'explication. Le **coping** est une réponse émise par l'individu pour diminuer ou éviter une situation de stress. L'individu confronté à un événement stressant tente de développer les comportements les plus adéquats et les plus adaptés possible. Bernier utilise le terme **ajustement** pour décrire cette situation.

L'ajustement se réalise de différentes façons qu'on peut regrouper sous le titre de mécanismes ou processus. Les mécanismes sont des **stratégies** spécifiques qui sont d'ordre cognitif (dénier), affectif (se confier à quelqu'un), ou comportemental (se renseigner).

Les personnes qui surmontent la crise du burnout l'ont fait en interaction avec leur environnement.

La reconnaissance du problème

Le point de départ du processus de solution, c'est l'**acceptation** du problème. Ce n'est pas le problème qui est accepté, mais plutôt la nécessité de prendre des mesures spéciales pour y remédier. Au début, on constate des états anormaux : fatigue, malaises physiques, insomnie, surexcitation, sentiments négatifs, ainsi qu'une incapacité de donner son rendement habituel au travail. Il est impossible d'amorcer un changement vers le mieux avant d'avoir reconnu cet état problématique.

Remettre en cause son rapport au travail et sa capacité de travailler n'est pas une mince affaire! Les implications sociales, familiales, financières et professionnelles sont énormes...

La restauration des capacités

Le retrait du travail n'est pas une fin en soi, mais un **moyen** d'accéder à autre chose.

La détente, ou du moins la recherche d'un répit, constitue le premier investissement de l'espace et du temps. Cette **détente** est émotionnelle, physique et mentale. Elle prépare au plaisir.



La détente émotionnelle

Chez quelques personnes, les pleurs serviront de soupape au trop-plein accumulé au cours de cette période difficile qui a précédé l'arrêt de travail. Ils sont parfois incontrôlables.

La détente physique

Être en repos, c'est d'abord beaucoup de sommeil.

La détente mentale

Elle est favorisée par un relâchement qui fait choisir des **activités** simples. Un laisser-aller nouveau favorise le repos de la pensée.

À partir du besoin élémentaire de mouvement, la majorité des personnes entreprennent une activité. Pour plusieurs, ce sera tout simplement la marche. Puis, d'autres activités s'ajoutent.

Le plaisir

La période, plus ou moins longue, de repos, de calme et de solitude relative (allant de quelques heures par jour à la retraite à la campagne) offre le meilleur contexte pour **reprendre contact avec soi-même**, avec ses besoins et éventuellement ses désirs...

Et graduellement, s'instaure la recherche du plaisir.

Le plaisir est source d'énergie. Cet apport s'ajoute à celui du repos et d'un meilleur régime de vie.

La recherche d'activités agréables mène au plaisir de lire, de visiter des musées... Le choix correspond aux intérêts particuliers de chacun.

Stratégies thérapeutiques

Les principales stratégies dans la lutte contre l'épuisement professionnel consistent à :

1. prendre conscience du problème
2. se décider à agir
3. atteindre un certain niveau de clarté cognitive
4. développer de nouveaux moyens de récupération, tout en améliorant la portée et l'efficacité des anciens

La prise de conscience

Pour résoudre un problème, il faut d'**abord** prendre conscience de son **existence**. Il y a les gens qui s'y dérobent ou qui essaient de ne pas y penser; ils croient que les choses ne peuvent être autrement ou que les conditions dans lesquelles ils travaillent sont les mêmes partout ailleurs.

D'autres sont plus ou moins conscients de leur problème mais ont tendance à se blâmer pour tous leurs malheurs. C'est là une sorte de conscience partielle et presque toujours déviée, donc dysfonctionnelle.

Pour prendre pleinement conscience du problème, il faut aussi prendre conscience du **lien causal** - ce qui aiguïsera temporairement la douleur du sujet jusqu'à ce qu'il passe à l'acte.

La décision d'agir

Lorsqu'une personne réalise que son problème provient en grande partie de la situation, elle change de stratégie thérapeutique : le « Qu'est-ce que j'ai de travers ? » devient un « Comment puis-je changer mon environnement afin de le rendre suffisamment agréable et accommodant pour que je puisse y réaliser mes objectifs personnels et professionnels ? » Généralement, c'est là une des **étapes** les plus difficiles.

Les gens hésitent à agir si le problème provient d'une situation ou d'une institution. Si le problème est institutionnel, se disent-ils, la tâche incombe à l'administration. Ce vœu n'est pas déraisonnable. Malheureusement, on ne peut pas toujours compter sur l'administration pour remédier à une situation. S'il arrive parfois qu'une administration particulièrement éclairée s'engage à résoudre certains problèmes, elle représente plutôt l'exception à la règle. Les personnes, elles, peuvent assumer plus de pouvoir et plus de contrôle sur leur vie en réalisant qu'elles disposent de beaucoup plus de façons de maîtriser leur environnement qu'elles ne le croyaient.

Les chercheurs ont constaté qu'aussitôt qu'un individu se décide à agir pour changer une situation difficile, sa décision a, en soi, un **effet thérapeutique** pour la simple raison qu'elle fait échec aux effets qui rendent plus fragiles ses sentiments d'impuissance.

La clarté cognitive

En réalité, il existe certaines choses qui sont impossibles à changer et d'autres qu'il est difficile de changer, ou qui, dans certains cas, ne valent probablement pas l'effort. Mais il est aussi nombre d'aspects d'une situation professionnelle difficile qu'il est possible de changer avec un minimum d'effort.

Enfin une partie de ce que nous appelons « clarté cognitive » consiste à développer un certain sens qui permet de distinguer les aspects d'une institution donnée qui peuvent être changés de ceux qui sont immuables. L'individu pourra alors canaliser ses **efforts** vers ces aspects où il aura beaucoup plus de chances de réussir. Ici aussi, ce n'est pas seulement le résultat qui s'avère bénéfique; le seul fait de se savoir capable d'entreprendre des changements réduit les sentiments d'impuissance et de désespoir et, conséquemment, l'épuisement, même si les résultats obtenus sont loin d'être idéaux.

Le développement des moyens de récupération

Pour pouvoir reconnaître un problème particulier, il faut aussi développer certaines facultés de **diagnostic** et de **discernement**. De même, il faut apprendre à chercher en soi-même pour arriver à formuler clairement ses propres besoins dans une situation donnée.

Références bibliographiques

Pines, Ayala M., Elliot Aronson, Ditsa Kafry. « Burnout » : *se vider dans la vie et au travail*. [Montréal] : Le Jour, c1982. 303 p.

Freudenberger, Herbert J. La brûlure interne : le prix élevé du succès. [Montréal] : Inédit, 1982. 190 p.

Bernier, Diane. *La crise du burnout* : s'en remettre, c'est refaire sa vie. [Montréal] : Stanké, c1993. 185 p.

Remerciements

L'APSAM désire remercier Mesdames Andrée Condamine, professeure à l'Université Laval et Caroline Biron, psychologue à la Chaire en gestion de l'Université Laval.

Pour en savoir davantage sur ce sujet, consulter le site de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

Personne-ressource

Charles Plante, conseiller, APSAM
cplante@apsam.com

Printemps 2003

Nota : Bien que cette fiche ait été élaborée avec soin, à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel ainsi que les personnes et organismes qui ont contribué à son élaboration n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés. Il y a des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, qui peuvent amener à adapter le contenu. Toute reproduction d'un extrait de cette fiche doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.

Pour communiquer avec
l'Association paritaire pour la
santé et la sécurité du travail
secteur « affaires municipales »

Région de Montréal:
(514) 849-8373

De partout au Québec:
1-800-465-1754

<http://www.apsam.com>