



## Série « La psychologie peut vous aider » : L'épuisement professionnel

### Qu'est-ce que l'épuisement professionnel (burnout)?

Vous vous êtes probablement dit un jour ou avez pensé à un certain moment de votre vie : « Je suis en *burnout*! » Dans la vie quotidienne, nous utilisons souvent le terme « burnout » lorsque nous souffrons d'épuisement physique ou émotionnel, ou que nous n'avons plus de motivation, souvent à la suite d'un état de stress ou de frustration prolongé. Néanmoins, dans un contexte de recherche en psychologie, l'épuisement professionnel se ne limite pas à la fatigue. Le terme **épuisement professionnel** est utilisé afin de décrire un ensemble de signes et de symptômes qui se produisent habituellement simultanément et qui sont causés par un environnement de travail où le stress apparaît de façon chronique. L'utilisation du mot « *burnout* » dans ces différents contextes peut prêter à confusion et rendre la compréhension de l'épuisement professionnel plus difficile. De plus, l'épuisement professionnel est défini dans la onzième révision de la Classification internationale des maladies (CIM-11) non pas comme un trouble ou comme une maladie, mais comme un « phénomène » dû aux conditions de travail.

Dans la CIM-11, l'épuisement professionnel est un « syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré. Trois dimensions le caractérisent :

1. Un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement;
2. Un retrait vis-à-vis du travail ou des sentiments de négativisme ou de cynisme liés au travail;
3. Une perte d'efficacité professionnelle. »

L'épuisement professionnel « fait spécifiquement référence à des phénomènes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie ».

Les chercheurs ont identifié l'**épuisement**, le **cynisme** et l'**inefficacité** comme trois dimensions essentielles de l'épuisement professionnel. Nous sommes tous exténués de temps en temps, mais si vous souffrez d'épuisement professionnel, l'épuisement se fait oppressant : vous vous sentez fatigué, presque en permanence, à la fois physiquement et émotionnellement. Vous pouvez aussi ressentir plus de détachement ou de distance par rapport à votre travail, ou avoir beaucoup de pensées négatives ou cyniques envers celui-ci. Il se peut que vous vous aperceviez que vous détestez un travail qui, auparavant, vous passionnait, et ce manque d'implication peut en lui-même vous faire ressentir de la frustration. Il peut également être plus difficile de travailler : vous pourriez ressentir une baisse d'efficacité (la capacité de produire le résultat désiré ou attendu) et une baisse de productivité, d'accomplissement ou de la capacité de satisfaire aux exigences de travail. Les difficultés semblent insurmontables et les effets se font ressentir jusque dans la vie personnelle.





Il est important de se rappeler que l'épuisement professionnel n'est pas qu'un problème individuel. L'épuisement professionnel est le résultat de facteurs multiples qui proviennent de l'environnement de travail. Nous vivons du stress lorsque les exigences de travail (tant sur le plan physique, émotionnel ou autre) excèdent les ressources dont nous disposons. Il faut s'imaginer un feu de camp : s'il n'y a pas de bois à mettre dans le feu et qu'il pleut à verse, il va être difficile de garder le feu allumé.

Personne ne choisit ou ne désire souffrir d'épuisement professionnel. Tout le monde préférerait se sentir impliqué et avoir assez de ressources pour faire face aux exigences de leur travail et dans la vie de tous les jours.

## Comment savoir si vous souffrez d'épuisement professionnel?

L'épuisement professionnel apparaît de façon insidieuse; c'est-à-dire qu'il se manifeste graduellement avec le temps.

L'épuisement professionnel s'installe à cause du stress lié à l'environnement de travail. Lorsque les exigences de travail l'emportent sur les ressources disponibles, les travailleurs ressentent du stress. Quand ce stress perdure, ou qu'un stress s'installe sur le lieu de travail de façon chronique, les travailleurs risquent l'épuisement professionnel. Il arrive que les personnes qui sont aux prises avec l'épuisement professionnel remarquent des changements affectant leurs pensées, leurs comportements, leurs émotions, leur motivation et leurs sensations physiques. Quelques signes et symptômes associés à l'épuisement professionnel sont présentés ci-dessous.

<i>Émotions et motivation</i>	<i>Pensées</i>	<i>Comportement</i>	<i>Sensations physiques</i>
Perte de motivation au travail, peu d'enthousiasme et d'intérêt	Pensées négatives liées au travail	Difficulté à produire les résultats escomptés au travail	Fatigue persistante et épuisement, sentiment d'être fatigué la plupart du temps, baisse d'énergie
Baisse de la satisfaction au travail	Plus grande focalisation sur les défauts, les erreurs, et les échecs	Baisse de productivité ou de rendement, inefficacité	Douleurs (p. ex., maux de tête, de dos, muscles endoloris)
Irritabilité, frustration, colère	Cynisme à propos des ambitions des autres	Procrastination	Plus grande vulnérabilité aux rhumes, aux gripes et aux infections
Anxiété, inquiétude, sentiment d'insécurité	Attitude plus distante et augmentation du détachement à propos du travail	Retrait et isolement social	Troubles du sommeil (p. ex., difficulté à s'endormir ou à rester endormi, réveil matinal précoce)
Sentiment d'être seul au monde, envie de s'isoler	Attitudes négatives ou inappropriées à l'encontre de la clientèle ou des collègues	Absentéisme ou présentéisme	Symptômes gastro-intestinaux (p. ex.,





	<p>Perte d'idéalisme, intention accrue de quitter son emploi</p> <p>Problèmes de concentration, de mémoire, de jugement et difficulté à prendre des décisions</p>		<p>problèmes digestifs, ulcères), côlon irritable (p. ex., douleurs abdominales, crampes), modification de l'appétit ou du poids</p> <p>Problèmes cutanés (p. ex., urticaire, eczéma)</p>
--	---	--	---

L'épuisement professionnel peut être confondu avec d'autres problèmes de santé mentale et de troubles liés au stress, comme les traumatismes psychologiques, les troubles de l'humeur tels que la dépression majeure et les troubles anxieux. Pour obtenir un complément d'information à propos de ces troubles, consultez les fiches d'information associées à chacun d'eux au <https://cpa.ca/fr/lapsychologiepeutvousaider/>.

## Quelles sont les causes de l'épuisement professionnel?

Différentes causes sont invoquées pour expliquer l'épuisement professionnel, mais la plupart des chercheurs s'entendent pour dire que le stress chronique au travail est un facteur déterminant. L'épuisement professionnel a plus de chance de se manifester quand les exigences de travail l'emportent sur les ressources disponibles.

Les chercheurs s'accordent aussi pour dire que certains facteurs individuels et situationnels peuvent contribuer au développement de l'épuisement professionnel ou augmenter la possibilité qu'un individu en souffre.

Plusieurs facteurs de risque contribuant à l'épuisement professionnel ont été mis en évidence :

### **Facteurs de risques individuels**

- Faire preuve de perfectionnisme dans tous les aspects de son travail, sans tenir compte des priorités;
- Donner trop d'importance au travail (p. ex., avoir son travail comme unique préoccupation);
- Faible estime de soi, rigidité cognitive, instabilité émotionnelle et lieu de contrôle externe;
- Difficultés personnelles qui peuvent perturber l'équilibre entre travail et vie personnelle (p. ex., avoir des responsabilités familiales importantes);
- Avoir de la difficulté à fixer ses propres limites (ce qui conduit à un déséquilibre entre travail et vie personnelle);
- Avoir des attentes élevées envers soi-même et une très grande conscience professionnelle;
- Avoir de la difficulté à déléguer ou à travailler en équipe dans un environnement stressant;





- Avoir des stratégies d'adaptation inadéquates (dépendance, faible capacité de gestion du temps, grand besoin de soutien, habitudes de vie malsaines, relations interpersonnelles difficiles);
- Avoir une personnalité de type A ambitieuse, très compétitive et qui a besoin de contrôler.

### Facteurs de risques situationnels

- Surcharge de travail;
- Manque de contrôle et incapacité à participer aux décisions quant à la manière dont le travail doit être fait;
- Récompenses et reconnaissance insuffisantes (p. ex., compensation financière, estime, respect), ce qui peut être dévalorisant et accentuer le sentiment d'inefficacité;
- Relations de travail toxiques, caractérisées par des conflits non résolus, un manque de soutien psychologique, une mauvaise communication et le manque de confiance;
- Injustices, impolitesse ou manque de respect qui peuvent mener à du cynisme, de la colère et du ressentiment;
- Conflit de valeurs au travail, quand il existe un fossé entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation, ce qui peut causer du stress lorsque les employés doivent faire des compromis entre leurs croyances et le travail qu'ils doivent accomplir;
- Les responsabilités mal définies, les rôles ambigus et les horaires difficiles ont aussi été reconnus comme stressants lorsque la situation perdure.

### Comment aider les personnes qui souffrent d'épuisement professionnel?

La meilleure façon d'appréhender l'épuisement professionnel consiste en une approche multidimensionnelle qui met l'accent à la fois sur la capacité des individus à se soigner eux-mêmes ainsi que la réduction des facteurs de stress dans l'environnement de travail.

L'intervention en matière d'épuisement professionnel devrait se concentrer à la fois sur :

- **L'individu** (p. ex., améliorer les ressources psychologiques offertes aux employés, les aider à développer des stratégies d'adaptation, leur fournir l'occasion de se reposer et de prendre des répit lorsqu'ils le demandent et favoriser des stratégies permettant aux personnes de se soigner elles-mêmes);
- **L'environnement** (p. ex., modifier le contexte professionnel et réduire les sources de stress, en particulier celles qui sont liées aux exigences de travail).

Les recherches sur les stratégies d'intervention individuelles sont plus nombreuses que celles qui portent sur l'environnement de travail ou les organisations. Néanmoins, les recherches montrent l'importance primordiale des facteurs situationnels et indiquent que les interventions basées uniquement sur les individus ne suffisent pas à combattre l'épuisement professionnel grave. Il est aussi important de considérer les facteurs de stress liés à l'environnement de travail et d'y remédier.





## Comment prévenir et gérer l'épuisement professionnel?

### *Pour les individus*

- Modifier son rythme de travail (p. ex., travailler moins, prendre davantage de pauses, éviter les heures supplémentaires);
- Développer des stratégies d'adaptation (p. ex., gestion du temps);
- Améliorer ses aptitudes en matière de relations interpersonnelles (p. ex., affirmation de soi et résolution de conflits);
- Prendre soin de soi (faire de l'exercice, manger sainement, dormir suffisamment);
- Faire de la relaxation, de la méditation ou des exercices de pleine conscience;
- Obtenir l'appui de ses proches (collègues, famille);
- Changer sa façon de percevoir le travail (p. ex., entreprendre une thérapie cognitivo-comportementale);
- Améliorer sa connaissance de soi par la psychothérapie;
- Améliorer son intelligence émotionnelle (p. ex., conscience de soi, autorégulation de ses émotions, et autres prises de conscience).

### *Pour les organisations*

- S'assurer que les employés ont une charge de travail soutenable et facile à gérer, où les exigences sont réalistes;
- Solliciter l'implication des employés dans les décisions qui touchent leurs tâches pour qu'ils se sentent autonomes, en contrôle et aptes à trouver les ressources nécessaires pour effectuer leur travail de manière efficace;
- Savoir reconnaître et récompenser le travail bien fait;
- Favoriser un environnement de travail où les employés ont des relations enrichissantes et du soutien. Favoriser la communication et la résolution de conflits pour que les employés puissent gérer leurs désaccords efficacement;
- Élaborer au sein de l'organisation des politiques justes et équitables. Traiter les employés avec respect;
- Définir les valeurs de l'organisation, les objectifs et les exigences de travail;
- Promouvoir des habitudes de vie saine (autant sur le plan de la santé physique que mentale) et les bienfaits de l'activité physique.

## Comment les psychologues peuvent-ils aider les personnes qui souffrent d'épuisement professionnel?

Les psychologues sont en mesure de faire de la sensibilisation à propos de l'épuisement professionnel en milieu de travail (avec les dirigeants et les employés), pour qu'ils le comprennent et sachent comment le





gérer efficacement, et ce, grâce à des ateliers conçus pour l'ensemble des employés ou pour les dirigeants, ainsi que par des séances de perfectionnement.

Les psychologues sont également formés pour faire des évaluations psychologiques afin de déterminer si un individu souffre d'épuisement professionnel et pour trouver un moyen d'y remédier. Les psychologues sont capables de déterminer, au sein des organisations, les facteurs contribuant au stress et à l'épuisement professionnel.

Les psychologues ont la capacité de vous aider à développer vos habiletés personnelles, notamment, des stratégies d'adaptation, de gestion du temps et d'autorégulation de vos émotions. Les psychologues sont à même d'aider les organisations à mettre en place des programmes afin d'améliorer l'engagement des employés, de réduire leur stress et de prévenir l'épuisement professionnel.

Les psychologues font de la recherche pour nous permettre de mieux comprendre l'épuisement professionnel et de développer les meilleures stratégies de prévention et de traitement.

Enfin, les psychologues sont là pour défendre les personnes qui souffrent d'épuisement professionnel.

## Où puis-je obtenir plus d'information?

Pour savoir si une intervention psychologique peut vous aider, **consultez un psychologue agréé**. Les associations de psychologues, qu'elles soient provinciales, territoriales, ainsi que certaines associations municipales, peuvent vous orienter vers des services psychologiques. Pour connaître les noms et les coordonnées des associations provinciales et territoriales de psychologues, veuillez vous rendre à l'adresse <https://cpa.ca/fr/public/unpsychologue/societesprovinciales/>.

Vous pouvez trouver de l'information supplémentaire et des ressources gratuites sur la santé mentale au travail et sur l'épuisement professionnel au :

- Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale (<https://www.strategiesdesantementale.com/>)
- Groupe CSA : Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail ([https://store.csagroup.org/ccrz\\_CCPage?pagekey=content&contentkey=Z1003HealthandSafety\\_fr&cclcl=fr\\_CA](https://store.csagroup.org/ccrz_CCPage?pagekey=content&contentkey=Z1003HealthandSafety_fr&cclcl=fr_CA))
- Organisation mondiale de la Santé ([https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/fr/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/fr/) ou [https://www.who.int/mental\\_health/evidence//fr/](https://www.who.int/mental_health/evidence//fr/))
- Commission de la santé mentale du Canada (<https://commissionsantementale.ca/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/>)





*La présente fiche d'information a été préparée pour la Société canadienne de psychologie par Melanie Badali, psychologue agréée exerçant à la North Shore Stress and Anxiety Clinic, et par la Dre Joti Samra, psychologue agréée, ainsi que chef de la direction et fondatrice de « MyWorkPlaceHealth ».*

Date : 17 mai 2021

Votre opinion est importante! Si vous avez des questions ou des commentaires sur cette fiche ou sur les autres fiches d'information de la série « La psychologie peut vous aider », veuillez communiquer avec nous à l'adresse courriel : [factsheets@cpa.ca](mailto:factsheets@cpa.ca).

Société canadienne de psychologie  
141, avenue Laurier Ouest, bureau 702  
Ottawa (Ontario) K1P 5J3  
Tél. : 613-237-2144  
Numéro sans frais (au Canada) : 1-888-472-0657

