

Épuisement professionnel : se brûle-t-on encore?

Par Isabelle Barbeau

L'ÉPUISEMENT professionnel comme le désigne le terme anglo-saxon *burnout syndrome* ou *kaloshi* en japonais (mort par la fatigue au travail), est un concept ayant soulevé maintes interrogations dans le milieu des chercheurs et des professionnels de la santé. En 1994, le journal *Le Soleil* faisait état d'une situation préoccupante : « Près de 50 % des Canadiens affirment se sentir "très stressés" au travail et plus des deux tiers d'entre eux manifestent des problèmes de santé¹. »

Désormais, lorsque des employés se retrouvent en situation de détresse, ils disposent souvent de programmes d'aide aux employés (PAE) pour répondre à leurs besoins.

« Dans les années 1980, les *baby boomers* commencent à s'occuper davantage de leur santé. La philosophie axée sur le bien-être fait son apparition. Les PAE répondent aux nouveaux besoins de leur clientèle en instaurant des programmes divers de gestion du stress, de régulation de l'embonpoint, de sessions d'aérobic, de contrôle du tabagisme et de réduction des comportements de dépendance face à l'alcool et aux drogues². » (Stennet-Brewer, 1986)

Le Dr Michel Vézina, chercheur au département de médecine sociale et préventive à l'Université Laval, révélait dans une entrevue à la revue *Gestion* que « la baisse de productivité et les coûts directs des problèmes de santé liés au stress organisationnel (absentéisme, taux de rotation et d'accidents élevés, frais médicaux, etc.) atteignent chaque année 4 milliards de dollars au Québec » (Vézina *et al.*, 1992). Par ailleurs, le Dr Vézina souligne que peu de chercheurs s'intéressent à la problématique du *burnout* car il est difficile

pour eux d'avoir accès aux renseignements confidentiels des entreprises. « D'ailleurs, lorsqu'on parle d'organisation de travail et de santé mentale, on touche un champ assez réservé et sensible. Il s'agit souvent de recherches internes aux entreprises », précise-t-il.



Francine Boucher

Pascale Lemaire, psychologue et directrice des services professionnels chez Proact, un PAE œuvrant tant dans le domaine public que privé, observe que de plus en plus de gens consultent pour des motifs reliés au travail. À ce chapitre, elle note une « hausse assez élevée des réclamations faites auprès des compagnies d'assurances pour des invalidités reliées à des problèmes de santé mentale, soit une augmentation de 30 % à 40 % au cours des dernières années. »

Francine Boucher, psychologue clinicienne depuis 1972, s'intéresse depuis fort longtemps à la question de l'épuisement professionnel. Auteure d'un livre intitulé *Bien vivre le stress* (1981), elle s'est depuis intéressée aux recherches effectuées sur le sujet. Sans toutefois rejeter entièrement les con-

cepts élaborés il y a 10 ans, elle soulève l'apparition de nouvelles pistes. Le concept d'épuisement professionnel a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie.

Le concept de *burnout*, une notion plus familière

Lorsqu'on songe à ce concept *a priori*, il nous vient souvent à l'esprit une forme de ras-le-bol général de la part de l'individu. La romancière Nicole de Buron décrit avec humour la situation parfois épuisante de la femme qui concilie travail et famille; dans *Dix-jours-de-rêve* (Flammarion), une femme à bout de souffle s'enfuit seule à l'autre bout du monde.

Le Dr Vézina note que les gens sont de plus en plus familiers avec le terme *burnout*. Ce mot a démystifié les problématiques de santé mentale chez les travailleurs. « On est moins gêné d'avouer qu'on a fait un *burnout*, au contraire, ça peut devenir chic d'en parler au salon. » Le Dr Vézina croit que « les gens sont plus à l'aise de parler de leurs loisirs que de leurs maladies bien sûr, mais lorsqu'ils parlent de leurs maladies, ils sont aussi à l'aise de parler de leurs maux de dos que de leur *burnout* mais moins à l'aise de parler de leur dépression. Parce qu'on associe à *burnout* une cause extérieure à soi liée au travail ou à son organisation, c'est comme si ça devenait davantage une lésion professionnelle. C'est comme si c'était associé dans la culture populaire, dans la compréhension des gens, à quelque chose qui n'est pas uniquement l'effet de leur fragilité ou de leur faiblesse individuelle. »

Mais comment définit-on plus précisément l'épuisement professionnel depuis que Herbert Freudenberger s'y est intéressé? Déjà en 1974, Freudenberger définissait le *burnout* comme un

→



épuisement de nos ressources physiques et émotionnelles. Dans son livre intitulé *La brûlure interne*, il comparait l'épuisement professionnel à un incendie. Aujourd'hui, tous s'entendent pour dire que la personne souffrant d'épuisement professionnel vivrait, en fait, *un trouble de l'adaptation avec humeur dépressive*, précise Francine Boucher.

Selon le Dr Vézina, « l'épuisement est défini en lien avec des conditions de travail difficiles, négatives. Mais c'est très flou. On appuie beaucoup sur les traits de personnalité en termes d'idéaliste ou perfectionniste mais on met dans le même panier la dimension *conditions de travail pathogènes* (climat de travail malsain, surcharge de travail, etc.) ou *organisation de travail génératrice de stress*. Le volet travail est décrit de façon très floue comme étant générateur de stress ou de tension, ou pathogène. »

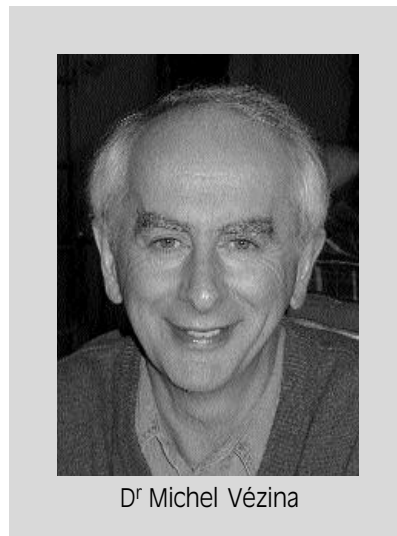
« La recherche pointe le doigt sur des dimensions plus spécifiques de l'organisation du travail reconnues comme étant pathogènes. Notamment tout ce qui s'appelle absence de reconnaissance au travail. La dimension de reconnaissance joue un rôle capital dans le milieu du travail : reconnaissance des supérieurs, des collègues ou de la clientèle. » Le Dr Vézina ajoute une autre dimension, celle de « la reconnaissance comme antidote à la charge accrue de travail ; c'est la dimension autonomie ou créativité ou marge de manœuvre. Les études démontrent que ces dimensions, lorsqu'elles sont absentes, génèrent des tensions et des réactions assez négatives et peuvent conduire jusqu'à un épuisement professionnel. »

Le soutien social et l'esprit d'équipe constituent un autre antidote important selon le Dr Vézina. « Le soutien social est essentiel dans le contexte de l'épuisement professionnel et prévient également la violence au travail. Et l'on comprend que dans un con-

texte de compétitivité et de précarité d'emploi notamment, et où c'est chacun pour soi, il est difficile d'obtenir cet esprit d'équipe ou soutien social collectif. »

Les caractéristiques du burnout

Dans une entrevue accordée à Service Vie dans Internet, Sylvie Boucher, psychologue au Centre d'aide au dévelop-



Dr Michel Vézina

pement personnel, rappelle les caractéristiques d'un *burnout* : « Dans sa manifestation tant physique qu'émotionnelle, l'épuisement professionnel ressemble étrangement à la dépression. Tout le monde possède ce que j'appelle une énergie quotidienne, rappelle Sylvie Boucher : on travaille, on rentre, on mange bien, on dort bien, finalement on récupère de jour en jour. Puis quand on a brûlé toute notre énergie quotidienne, on commence à gruger notre énergie vitale, celle qui maintient toutes nos forces physiologiques et notre moral. Une fois cette énergie atteinte on commence alors à éprouver des problèmes³. »

« Les symptômes de stress intense sont assez faciles à détecter », souligne Pascale Lemaire, qui travaille beaucoup avec les questionnaires pour

mieux détecter les employés qui commencent à éprouver des difficultés afin d'intervenir rapidement avant que la situation se détériore. « Mais surcharge de travail et stress intense ne signifient pas pour autant épuisement professionnel. Il ne faut pas non plus conclure. »

« Le diagnostic s'avère d'une importance cruciale puisque l'intervention psychologique en dépend », note Francine Boucher. Même si la frontière entre l'épuisement professionnel et la dépression est parfois très proche, il importe toutefois de préciser que « de nos jours, on définit très bien le diagnostic d'épuisement professionnel », ajoute-t-elle.

Évolution du concept d'épuisement professionnel : d'hier à aujourd'hui

Francine Boucher insiste sur le fait « qu'aujourd'hui, les multiples agents stressés ne sont plus considérés indépendamment de l'individu. Aujourd'hui, les stratégies tiendront compte du rôle de la personne. » Elle explique que « le lien entre l'épuisement professionnel et la personnalité de l'individu constitue une découverte majeure dans la compréhension du phénomène de l'épuisement professionnel ». Pascale Lemaire abonde dans le même sens. « Il existe toujours une partie liée aux traits de personnalité : la personne est-elle perfectionniste ? Éprouve-t-elle de la difficulté à déléguer ? Comment est-elle organisée ? Est-elle du type *sauveur* qui dit toujours oui sans établir ses priorités ? »

« On tentera d'identifier les facteurs personnels qui font que la personne souffre de *burnout*, note Francine Boucher. On ajoutera tout un groupe de stratégies parmi lesquelles on tentera d'identifier les caractéristiques personnelles de l'individu souffrant de stress pour ensuite mieux composer avec le milieu de travail, le changer,



etc. Cette nouvelle stratégie constitue un élément fort important identifiant tous les facteurs personnels qui font qu'on souffre de stress.

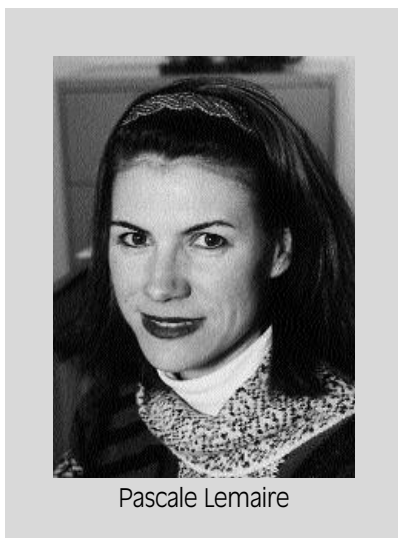
« Autrefois, on se contentait de résoudre le problème causant le stress, soit en éliminant les agents stressants ou en en réduisant l'impact. Un deuxième groupe de stratégies consistait à régulariser les réactions émotives ressenties à la suite du stress. Parmi les stratégies de régularisation, on suggérerait notamment de relaxer, de faire de l'exercice physique, de soigner son alimentation... »

Francine Boucher rappelle qu'auparavant, « on tentait d'identifier les agents stressants puisqu'ils étaient la cause du stress. Et on ajoutait même à ces agents stressants au travail des agents issus de la vie personnelle de l'individu (Échelle de Holmes-Rahe). Par exemple, si une personne subissait un deuil en même temps qu'elle avait beaucoup de travail, on disait que la personne s'était épuisée. Les agents personnels contribuaient donc eux aussi à l'épuisement de la personne. Les praticiens et les chercheurs essayaient d'identifier les stressants environnementaux qui pouvaient affecter la personne.

« Mais il serait faux de prétendre que les éléments de personnalité n'étaient pas du tout considérés dans le passé. Car on considérait quand même qu'il existait un type de personnalité pouvant davantage souffrir d'épuisement professionnel. En effet, la personne zélée, dévouée, celle qui se "brûlait" au travail — pour emprunter l'expression de Freudenberg — celle qui allait jusqu'à l'oubli de soi, la générosité presque à l'extrême était plus susceptible de souffrir d'épuisement professionnel.

« Aujourd'hui on ne considère plus que ces facteurs pour expliquer qu'une personne souffre d'épuisement professionnel, explique Francine Boucher. Ce n'est plus tellement la quantité de tra-

vail qui causera un *burnout*. Les personnes souffrant d'épuisement professionnel seraient davantage des personnes de type névrotique, ou de type anxieux, dépressif... Il existe des personnes névrotiques prédisposées à souffrir d'anxiété, ou des personnes ayant tout simplement peu de capacité d'adaptation, note M^{me} Boucher. Au fond, ce qui fait que la personne



souffre, c'est une vulnérabilité personnelle. En effet, de nombreuses caractéristiques personnelles peuvent causer un trouble d'adaptation. Aujourd'hui, nous sommes capables de nommer ces caractéristiques, et ça, c'est nouveau, souligne-t-elle.

« Les recherches démontrent aujourd'hui que la personne joue un rôle dans les malaises dont elle souffre, explique Francine Boucher. Cet élément nouveau oriente différemment l'intervention du psychologue. L'individu n'est plus nécessairement perçu comme étant victime d'agents stressants mais plutôt comme une personne vivant un trouble d'adaptation. » Ainsi deux types de personnalités occupant un même travail pourront réagir différemment à des agents stressants identiques : pourquoi l'un supporte bien le

milieu stressant, par exemple, et l'autre pas? « Les études actuelles démontrent que ce sont parfois les gens eux-mêmes qui génèrent le stress », remarque M^{me} Boucher.

Pourquoi souffre-t-on d'épuisement?

Odette Arsenault, psychologue au Programme d'aide aux employés de l'École Polytechnique et de l'Université de Montréal, note une situation difficile dans les milieux de travail. Les compressions budgétaires, les fusions de départements en sont quelques exemples. « Les gens se sentent quelquefois considérés comme des numéros, n'ont plus autant de reconnaissance pour ce qu'ils font. C'est dépersonnalisant. Pour conserver sa santé mentale, l'être humain doit conserver un minimum de pouvoir personnel sur sa vie. Plus on dicte aux gens quoi faire, comment et quand le faire, plus on les fragilise sur le plan psychologique. On exige beaucoup plus des employés qu'auparavant. Ils doivent s'adapter rapidement à des changements à répétition. C'est plus difficile psychologiquement, souligne-t-elle. De plus, l'employé accomplit souvent les tâches de plusieurs personnes. Il ne s'agit pas d'une fantaisie. C'est une réalité », affirme M^{me} Arsenault.

D^r Vézina rappelle que « l'intensification du travail et la précarisation sont liés à des transformations du milieu économique telles que fusions, coupures de postes, sous-traitance, mobilité de la main-d'œuvre (on fait beaucoup plus appel à des travailleurs à court terme) ». Ces situations de conditions de travail ou d'environnements de travail apparaissent au D^r Vézina comme étant « pathogènes lorsque c'est dans un contexte de grande tension et de grande intensification du travail (charge de travail). Les enquêtes (Bond, Galinsky, Swanberg,





1998) ont bien montré que les gens doivent de plus en plus travailler vite et rencontrer des échéances très serrées, et n'ont jamais assez de temps pour terminer leur travail⁴.

Par ailleurs, le psychologue Michel Vézina, président-directeur général chez Michel Vézina et associés, travaille en PAE et remarque que « les symptômes du *burnout* sont les mêmes qu'il y a 10 ans mais l'intensité n'est plus la même. Autrefois, les gens qui souffraient d'épuisement professionnel consultaient plus rapidement. On observe aujourd'hui, surtout chez certains types de personnes, qu'ils attendent trop longtemps avant de se prendre en mains. Ils vont plus loin que le bout du rouleau. Ils usent le rouleau! Ce qui fait que la frontière entre l'épuisement professionnel et la dépression majeure est parfois bien mince. » Michel Vézina constate que la nouvelle génération (les gens au début de la vingtaine) s'épuise facilement sans toutefois souffrir de *burnout*. Car elle a appris des *baby boomers* à mieux s'occuper d'elle-même. Par conséquent, cette génération semble moins soumise que la précédente et a tendance à s'absenter plus fréquemment même si l'équipe de travail est débordée.

Associe-t-on l'épuisement professionnel à certains types d'emploi?

En terme de types d'emplois, le Dr Vézina affirme « qu'il n'est plus vrai d'affirmer aujourd'hui que le syndrome d'épuisement professionnel est associé à certains types de travail. Le *burnout* apparaît dans plusieurs occupations, autant chez la femme à la maison que chez les étudiants ou les administrateurs. C'est une percée par rapport à ce que Freudenberg avait découvert en 1974. »

Normand Martin, psychologue en PAE au Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM),

observe pour sa part des situations bien particulières au milieu policier. Il ne note cependant pas plus de cas d'épuisement professionnel qu'ailleurs. Toutefois les facteurs conduisant à l'épuisement professionnel d'un policier semblent particuliers à ce type de travail. Normand Martin accompagne les policiers sur le terrain et observe que le policier est la plupart du temps exposé à des demandes très élevées. On s'adresse au policier lorsque ça va mal : 80 % des appels reçus ont trait à des causes sociales, en l'occurrence des disputes. Il s'agit d'interventions auprès d'êtres humains en détresse. Le policier est témoin de toutes sortes de scènes difficiles à supporter. Son titre est également lourd à porter à cause de la critique sociale.

« Les policiers sont des gens très exigeants » note M. Martin. « Ils doivent régler des situations, ne peuvent se mettre à pleurer par exemple, devant des scènes tragiques comme décrocher un pendu, découvrir un suicidé... Le policier emmagasine toutes les situations difficiles, ne dort pas pendant quelques jours et poursuit son chemin jusqu'au jour où le fardeau qu'il porte sera trop lourd. Pour lui, être fort correspond à tout garder à l'intérieur, ne jamais se plaindre, ne pas pleurer. Un dur à cuire. Puis, plutôt que de s'adapter et de libérer ses émotions, il craque. »

Survit-on à un burnout?

Francine Boucher croit qu'un individu ayant souffert d'épuisement professionnel a plus de probabilités qu'apparaisse à nouveau ce syndrome non parce qu'il en a déjà souffert mais plutôt parce qu'il souffre à la base d'une vulnérabilité, d'une fragilité. Un peu comme une personne ayant souffert d'une dépression; elle a plus de chances de souffrir à nouveau de dépression.

Pascale Lemaire constate que bien des gens croient encore régler leur *bur-*

nout en se reposant pendant un certain temps sans toutefois régler le problème, sans thérapie. Or, elle soutient que les personnes souffrant de *burnout* et qui entreprennent un processus pour comprendre ce qui les a conduit jusque là risquent moins de se retrouver dans la même situation. « Habituellement, après ce travail, l'individu devient lui-même plus efficace parce qu'il aura appris à créer des limites, à déléguer, à dire non quand c'est le temps, à se mettre en priorité. Il devient plus équilibré et apprend davantage à se connaître. »

Le milieu du travail actuel serait-il donc plus exigeant que les gens le prétendent? Oui, soutient le Dr Vézina. « Les chiffres qu'on a sont assez conséquents, surtout depuis le début des années 1990, on note une augmentation importante de l'intensification du travail et la précarisation de l'emploi. »

Existe-t-il une lueur d'espoir?

On se demande si la naissance d'entreprises teintées de cette nouvelle philosophie où l'employé est traité comme un roi (salles d'entraînement, le bistro, présence d'animaux, chaises de massage, etc.) viendra à bout de l'épuisement professionnel. Pascale Lemaire est sceptique. « Car ce type d'entreprise encourage sournoisement l'employé à passer plus de temps au travail. L'employé, en plus de travailler de longues heures, négligera sa famille : il n'y a donc plus d'équilibre entre sa vie personnelle et son travail. Il éprouvera des difficultés avec son conjoint et ses enfants parce qu'il n'investit plus le temps qu'il faudrait... »

Malgré la vision un peu pessimiste du monde du travail actuel, les psychologues en milieu de PAE observent une nette amélioration depuis les 10 dernières années. La prévention et l'éduca-





CENTRE UNIVERSITAIRE
DE SANTÉ MCGILL
HÔPITAL GÉNÉRAL DE MONTRÉAL



MCGILL UNIVERSITY
HEALTH CENTRE
MONTREAL GENERAL HOSPITAL

TITRE D'EMPLOI

PSYCHOLOGUE
Psychologie

SOMMAIRE DU POSTE

Relevant du chef de service de psychologie et à l'intérieur d'un programme interdisciplinaire, le/la titulaire du poste apporte des soins aux patients au moyen de thérapie de groupe. Le/la titulaire du poste enseigne, supervise et évalue les stagiaires. Il/elle pourvoit des consultations à d'autres professionnels de la santé. Il/elle accomplit des activités autres que celles des soins des patients.

EXIGENCES DU POSTE

- > Doctorat en psychologie clinique;
- > membre en règle de l'Ordre des psychologues du Québec;
- > deux (2) années d'expérience dans l'enseignement et supervision, ainsi que de l'expérience pertinente en clinique;
- > formation spécialisée en psychothérapie psychodynamique de groupe;
- > français et anglais, parlés et écrits;
- > leadership et esprit d'équipe.

CONDITIONS DU POSTE

STATUT : Perm. temps partiel
(17,5 heures par semaine)

ÉCH. SALAIRE : 643,87 \$ – 1199,27 \$
À titre de référence

QUART DE TRAVAIL : Jour
De 9 h à 17 h
Mardi et jeudi

S.v.p. faire parvenir votre c.v. à Gina Rizzo

CUSM
1650, avenue Cédar
Montréal (Québec) H3G 1A4
Télécopieur : (514) 934-8274

JOB TITLE

PSYCHOLOGIST
Psychology

POSITION SUMMARY

Under the direction of the Manager of Psychology and within the context of an interdisciplinary program, the incumbent provides patient care via group psychotherapy. He/she teaches, supervises and evaluates trainees. He/she also performs assessments (testing) and provides consultation to other health professionals. He/she performs non-patient care activities.

REQUIREMENTS

- > doctorate in Clinical Psychology
- > member of l'Ordre des psychologues du Québec
- > two (2) years of experience in teaching and supervision, as well as relevant clinical practice
- > specialized training in group psychodynamic psychotherapy
- > french and English, spoken and written
- > leadership and team skills

WORKING CONDITIONS

STATUS: Permanent part time
(17.5 hours per week)

PAY SCALE: \$643.87 – \$1,199.27
For reference only

WORK SHIFT: Days
From 9:00 a.m. to 5:00 p.m.
Tuesdays and Thursdays

Please send your résumé to Gina Rizzo

CUSM
1650 Cedar Avenue
Montreal, Quebec H3G 1A4
Fax: (514) 934-8274

tion sont des outils utilisés notamment pour sensibiliser les gestionnaires et les employeurs à la question de l'épuisement professionnel.

Le psychologue Michel Vézina croit qu'il existe des pistes de solutions en expérimentant avec succès, par exemple, de nouvelles interventions basées sur l'approche des buts personnels. « Souvent, la perte ou l'absence de projets personnels conduit à l'épuisement⁵. »

En cette époque où les défis du milieu du travail sont toujours plus grands et où la pression est de plus en plus forte sur l'individu, il est tout de même rassurant de constater que la notion d'épuisement professionnel a évolué et que les moyens pour survivre à ce trouble de l'adaptation sont mieux compris. En ce sens, il est permis de croire que le concept d'épuisement professionnel a franchi un grand pas. ■

Références

1. *Gestion : revue internationale de gestion*. Montréal, École des Hautes Études commerciales, vol. 25, n° 2, été 2000, p. 49.
2. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, 2000. « Les programmes d'aide aux employés ».
3. Boucher, Sylvie. Entrevue publié dans le site Web Service Vie : www.servicevie.com.
4. Bond, J. T., Galinsky, E., Swanberg, J. E. (1998). *The 1997 National Study of the Changing Workforce*. New York (NY) : Families and Work Institute, cité dans : Theorell, T., *How to Deal With Stress in Organizations?—A Health Perspective on Theory and Practice*, Scand. J. Work Environ Health, 1999; 25 (6, special issue), p. 616-662.
5. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 2, 2000. « Nouvelles interventions basées sur l'approche des buts personnels », p. 101-349.

Bibliographie

- Courtemanche, H., Bélanger, H. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, 2000. « Les programmes d'aide aux employés : passé, présent et futur », p. 71-92.
- Dompierre, Johanne. (1993). *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, n° 3, 1993, p. 165-184.
- Freudenberger, H. (1980). *L'épuisement professionnel, la brûlure interne*, Gaëtan Morin éditeur.
- Freudenberger, H. (1982). *La brûlure interne : le prix élevé du succès*, Ottawa, EdiCompo Inc.