

# Épuisement au Travail: Causes, Effets et Remèdes



**Dr. Joëlle Kharrat Ghanem**  
Psychologue – Psychothérapeute  
Enseignante à l'Université Libanaise

L'épuisement professionnel, ou «Burnout Syndrome» (B.O.S) en anglais, est défini par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme «un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail.»

Le terme «Burnout» a été utilisé dans ce sens pour la première fois en 1969 par Harold Bradley dans son article intitulé «community-based treatment for Young Adult Offenders» même si en 1959 le Français Claude Veil a fait illusion à ce concept. Dans les années 70 les psychanalystes Freudenberger et Maslach ont repris ce terme dans leurs études et manifestations pour mettre l'accent d'avantage sur l'état dépressif que peut provoquer le milieu professionnel sur l'employé. Ils ont, en premier lieu, constaté l'épuisement au travail chez les professionnels de santé surtout chez le corps soignant. Ce syndrome fatal est désormais reconnu toucher tous les domaines d'activité, tous les secteurs et dans plusieurs pays et le nombre de suicides croissant en témoigne.

L'épuisement professionnel ainsi connu comme état psychique est le fruit de plusieurs facteurs et il est difficile à détecter et parfois ingérable. Il a des répercussions sévères sur l'organisation et sur l'individu et son entourage. Les défis contemporains auxquels devront faire face les organisations et les entreprises ne cessent de s'accroître. Pour pouvoir les surmonter, les entreprises mettent de plus en plus de pressions sur leurs employés. Plusieurs forces internes et d'autres externes influencent ces jours-là la sur-

vie et le développement des institutions et par conséquent leurs répercussions sur l'environnement et les conditions de travail s'amplifient.

Le syndrome d'épuisement professionnel, de plus en plus répandu, est devenu une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprise et de toutes les catégories d'employés. En France les études montrent qu'un employé sur deux est stressé au travail, au Québec plus d'un tiers des employés sont considérés touchés par le stress au travail. Afin de mieux maîtriser sa propagation, il faut mieux le comprendre, savoir ses causes, ses conséquences et les remèdes pour le prévenir. Nous allons dans ce qui suit tenter d'apporter d'une façon sommaire des précisions à ce sujet.

## Le «Burnout» comme Reproduction d'un Trauma Archaique

- Pathologie du moi idéal: A la place d'un idéal du moi, la personne met en place un moi idéal n'ayant pas pu intégrer les valeurs parentales. Les contraintes de perfection vont user cette personne.
- Parfois il s'agit des stratégies abusives ou d'exploitation dans l'enfance et qui se reflètent à l'âge adulte.
- Mécanismes d'autodestruction: Certains auteurs parlent de mécanisme érogène primaire ou de plaisir dans la douleur
- Reliquat de manque d'amour primaire: L'attente inconditionnelle et constante d'amour et de renaissance va user l'entourage et pourrait être à l'origine du burnout.
- Formation réactionnelle au manque d'estime de soi: La perte d'une surcompensation narcissique, défense entre un manque d'estime de soi, entraîne un effondrement psychique et physique. Ces personnes de personnalité narcissique risquent une décompensation dépressive majeure.
- Déplacement de l'énergie sexuelle vers le travail.
- Fixation au stade anal: qui peut induire un hyper contrôle de son agressivité et conduire à des contraintes de perfection.



## Les Facteurs Favorisant

Si le stress au travail est le motif principal qui déclenche l'épuisement professionnel, plusieurs facteurs internes et externes le favorisent. Les principaux facteurs se rattachant à l'environnement interne de l'entreprise se résument par ce qui suit:

- Vie sociale médiocre au sein de l'entreprise: cela se traduit par un manque de collaboration, de coordination et de communication entre collègues et entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Les relations horizontales, verticales ou transversales qui existent sont considérées comme insuffisantes ou même inexistantes et parfois de mauvaise qualité.
- Manque de reconnaissance envers le travail effectué: cela est dû essentiellement à cause de l'absence d'un système de gestion de performance adéquat au sein de l'entreprise. Dans ce cas tout le personnel est égale malgré les différents niveaux de performance ou parfois la reconnaissance se fait subjectivement selon un management affectif qui régit et non sur une base scientifique équitable et objective.
- Un système de contrôle inadéquat: absence ou mauvaise mise en place d'indicateurs. Les gens sont dans ce cas mis à l'écart et se sentent dépourvus de toute marge de manœuvre et manque d'autonomie.
- Surcharge de travail: à travers une mauvaise répartition des tâches, une mauvaise gestion de temps ou à travers des moyens et des ressources inefficaces. Le manque de la clarté des objectifs émis et les objectifs non réalisables sont aussi de facteurs de risque de surcharge de travail.
- Inéquité et manque de réciprocité: l'inégalité entre les

employés et le manque de réciprocité crée un environnement de travail malsain dans lequel les frustrations augmentent et par conséquent cela affecte négativement le moral du personnel.

D'autre part les principaux facteurs se rattachant à l'environnement externe de l'entreprise et qui affectent d'une façon indirecte les conditions de travail et qui mènent au stress sont les suivants:

- La concurrence de plus en plus accrue: la globalisation et l'ouverture des frontières ne font qu'accroître la compétitivité. Pour faire face et pour mieux concurrencer beaucoup d'entreprises réduisent leurs effectifs afin de minimiser leurs coûts et par conséquent leurs prix de vente. Ce qui contribue à une surcharge de travail d'une part et à une pénibilité au travail d'autre part à travers le changement perpétuel des processus de travail et de production.
- La demande de plus en plus croissante des clients: le client devenant de plus en plus informé, en raison de l'avancement de la technologie de la communication, a actuellement plus d'exigence. L'entreprise de son côté devra répondre à ses exigences pour pouvoir conserver sa part de marché. Afin de satisfaire les besoins explicites et implicites de sa clientèle l'entreprise effectue des pressions sur ses employés et parfois sans s'en rendre compte. Ce qui augmenterait les facteurs de stress au travail.
- La conjoncture économique: Toutes les entreprises doivent faire face à la crise économique qui touche la majorité des pays. Sans doute cette crise affecte le fonctionnement des entreprises et par conséquent se répercute mal sur les conditions de travail.
- L'instabilité politique: Plusieurs pays connaissent actuellement une instabilité politique, notamment les pays du Moyen-Orient. Cette instabilité politique a des répercussions psychiques sévères sur les employés d'une part et des répercussions financières sur les organisations d'autre part. Donc c'est un facteur favorisant le stress au travail.
- Le progrès technologique: Le progrès technologique est en perpétuel évolution. Pour pouvoir le suivre les entreprises investissent énormément. Ce qui affecte leur cash-flow et alourdit leur situation financière. D'autre part le progrès technologique nécessite des formations continues pour le personnel afin de pouvoir l'exploiter et en profiter. Ce qui rend les employés dans une situation d'instabilité.

D'autres facteurs liés à l'environnement familial de l'employé peuvent aussi influencer le milieu du travail. Il s'agit dans ce cas des conflits familiaux ou conjugaux, des ennuis et soucis avec les enfants et les amis et des préoccupations majeures pour des soucis de santé personnels ou familiaux.

De son côté le théoricien français Henri Savall définit six familles de dysfonctionnements au travail qui affectent l'environnement social de l'entreprise et auxquelles appartiennent tous les facteurs influençant l'environnement de travail:

- Les conditions de travail
- L'organisation de travail
- La communication-coordination-concertation
- La gestion de temps
- La formation intégrée
- La mise en œuvre stratégique

Selon Savall, l'interaction entre les structures et les comportements des individus au sein des entreprises provoquent des dysfonctionnements qui influencent la performance économique et la performance sociale de l'organisation. Ces dysfonctionnements sont générateurs d'insatisfaction et appartiennent au moins à l'une des familles déjà citées. Afin de les éviter et de minimiser leur impact, il suffit de bien savoir gérer les ressources humaines dans l'organisation.

### Les Symptômes et les Répercussions

Les trois dimensions du syndrome de burnout s'accompagnent, l'une étant la conséquence de l'autre:

- L'épuisement émotionnel: il est autant physique que psychique. On observe des explosions émotionnelles comme dans des crises de colère et des difficultés cognitives. Il prend aussi l'aspect de froideur appelée par les américains « John Wayn Syndrom ».
- La déshumanisation de la relation à l'autre: Ce stade est marqué par un détachement, une sècheresse relationnelle.
- Le sentiment d'échec professionnel: apparaissent la dévalorisation de soi, la culpabilité et la démotivation avec comme conséquences: absentéisme, fuite de travail, changement de métier.

Les étapes habituelles de développement de l'épuisement professionnel débutent par un enthousiasme idéaliste où le travail promet de tout combler. Ensuite une stagnation s'installe quand le travail n'est plus perçu aussi excitant et ne constitue plus le substitut de tout dans la vie. Une période de

frustration s'ensuit et durant laquelle la personne s'interroge sur l'efficacité et la valeur du travail. Enfin une apathie s'installe, qui n'est autre qu'une frustration chronique envers le travail qu'elle ne peut quitter pour pouvoir survivre.

Les symptômes sur le plan physique peuvent avoir plusieurs formes. L'employé dans le cas de l'épuisement professionnel pourra être dans un état de fatigue, pourra avoir des troubles digestifs, de la nausée, des maux de dos, de la tête, des problèmes de peau, d'hypertension, d'insomnies, et de pertes ou de gain de poids.

Sur le plan émotif, les symptômes se résument par l'irritabilité, l'impatience, le désespoir, le manque d'estime, la culpabilité, l'anxiété, le manque de communication, la méfiance, la colère et l'agressivité.

Sur le plan intellectuel l'employé perd de mémoire, se distrait, n'arrive pas à effectuer des opérations simples et banales, n'arrive pas à juger, serait indécis, confus et ne se concentre pas.

Les répercussions sur l'employé et sur l'organisation sont très sévères. Selon Savall, une partie des répercussions est visible et l'autre est cachée. On distingue quatre phases dans l'épuisement au travail: La phase d'alarme, la phase de résistance, la phase de rupture et la phase d'épuisement qui reflètent la gravité et l'état d'avancement de l'épuisement. L'influence pourra varier d'un simple stress passager jusqu'au suicide. L'épuisement pourra affecter aussi la vie familiale de l'employé et par conséquent influencer les gens qui l'entourent.

Quant à l'entreprise elle est affectée négativement surtout au niveau des performances, de la qualité et sans doute au niveau financier. Les dysfonctionnements générés par le stress et par l'épuisement au travail engendrent selon Savall des coûts cachés résultat de l'absentéisme, des accidents de travail, des rotations du personnel, de la non-qualité, et des écarts de productivité. Tout cela se traduit en résultat financier sous forme de sursalaires, surtemps, surconsommations, non-productions, défauts de qualité et risques.

### Remèdes et Prévention

La prévention de l'épuisement au travail est le devoir des individus mais aussi des entreprises. Elle doit être considérée comme une responsabilité sociale. Il existe divers moyens permettant de réduire le stress et par conséquent

l'épuisement au travail:

- Favoriser le soutien social surtout à travers l'écoute et les conseils
- Apprendre à découvrir les causes génératrices du stress et les gérer d'une façon précoce
- Favoriser la communication et la coordination
- Tenter de trouver des changements favorables pour le personnel
- Mettre en place des objectifs réalisables et bien définis avec les moyens et les ressources nécessaires
- Améliorer les conditions de travail d'une façon continue
- Mettre en place un système de gestion des performances adéquat
- Mettre en place un système de gestion des compétences adéquat
- Mettre en place un système d'évaluation de la satisfaction au travail et de motivation
- Mettre en place un système de gestion de temps efficace
- Elaborer un plan stratégique clair et bien défini
- Mettre en place un plan de prévention de risques
- Assurer une répartition des tâches équitables
- Mettre en place des plans d'actions prioritaires
- Minimiser l'imprévisible
- Ne pas être soumis et esclave de la technologie
- Prendre en considération le temps alloué pour les loisirs, la famille et le repos.

Les résultats de l'épuisement professionnel deviennent de plus en plus alarmants pour l'employé et pour l'entreprise. On ne dispose pas de statistiques précises sur l'épuisement professionnel, mais sans doute un nombre significatif de salariés en souffrent et se trouvent dans un stress chronique. Un épuisement professionnel a sans doute des répercussions non seulement sur l'environnement de travail mais aussi sur tous les environnements rayonnants. Dans ce cas la victime peut aller jusqu'à la dépression ce qui entraîne parfois des problèmes de toxicomanie, ou à l'extrême des pensées suicidaires comme le cas de Renault, de France Télécom et d'autres entreprises. Pour prévenir l'apparition du phénomène d'épuisement, les dirigeants d'entreprise doivent veiller à maintenir un environnement sain au travail à travers une amélioration des conditions de travail et une bonne organisation sans toutefois oublier le soutien social. Une récente étude a permis de comparer la tendance à recourir au soutien chez les asiatiques pour soulager leur stress, comparés aux américains. Il s'est avéré qu'en raison de l'harmonie qu'ils s'efforcent de créer au sein des groupes de travail, les individus issus d'une culture collectiviste préféreraient garder leur problème pour eux plutôt



que de combattre leur stress en faisant appel au soutien social. En conséquence les personnes de culture collectiviste restreindraient elles-mêmes leurs mécanismes de lutte et seraient contraintes de chercher d'autres moyens pour affronter le stress lié au travail.

### References

- Kim H.S., Sherman D.K., Taylor S.E., *culture and social support, American Psychologist, vol. 63, n.6, 2008.*
- Taylor S.E., Weleh W., Kim H.S., Sherman D.K., *cultural differences in the impact of social support of psychological and biological stress responses, Psychological science, Vol. 18, n.9, 2007.*
- Robbins S., Judge T., *comportements organisationnels, Pearson 2011.*
- Boucher D., *Vaincre le stress personnel et organisationnel, Les éditions nouvelles, Montréal, 1997.*
- Saunders L., Albert E., *comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs, Eyrolles, Paris, 2010.*
- Delbrouck M., *comment traiter le Burnout, De Boeck, Bruxelles, 2011.*
- Savall H., *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique, Préface de Jacques DELORS. Nouvelle Edition. Economica 1989.*
- Savall H., *Reconstruire l'entreprise / analyse socio-économique des conditions de travail, Dunod 1999.*
- Savall H., *propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la comptabilité de l'efficacité économique et du développement humain, 1987.*