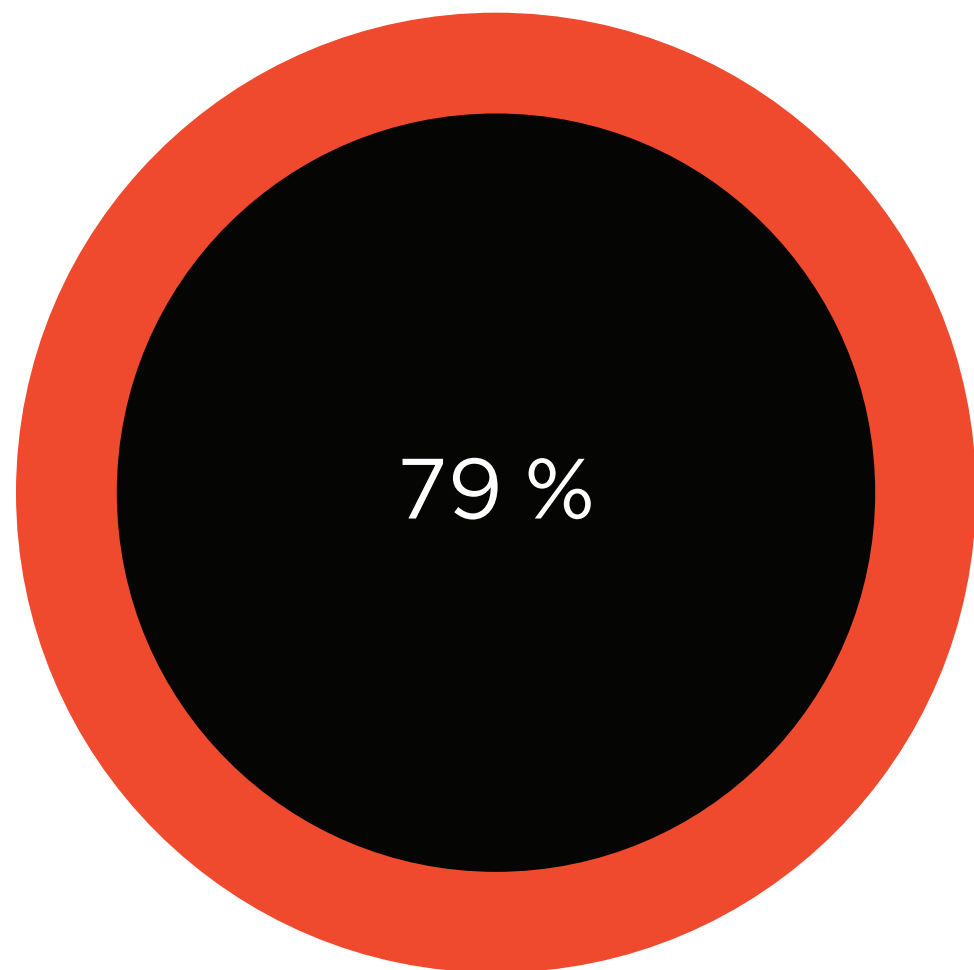


2

# Épuisement professionnel

Nous assistons à une nouvelle crise en milieu de travail. Elle provient de cultures souffrant de maladies chroniques qui rendent les gens malades.





**79 % DES EMPLOYÉS SOUFFRENT D'ÉPUISEMENT  
PROFESSIONNEL LÉGER, MODÉRÉ OU SÉVÈRE**

#### PERSPECTIVE

Les leaders observateurs reconnaissent que la main-d'œuvre actuelle doit se soumettre à des exigences sans précédent. Maintenant plus que jamais, les employés doivent faire plus avec moins. L'épuisement professionnel est une menace réelle et présente. Après des décennies d'isolement dans quelques industries bien précises, bon nombre d'organisations mondiales réalisent maintenant que l'épuisement professionnel est plus répandu et nuit à leur capacité de réussite. L'épuisement professionnel n'affecte pas seulement l'organisation et son personnel, mais aussi les collectivités élargies dans lesquelles elle évolue. Ceci accélère l'effet d'entraînement des niveaux d'anxiété élevés et autres problèmes de santé psychologique et physiologique. Les organisations doivent mesurer l'épuisement professionnel, cerner les conditions culturelles préalables du milieu de travail qui favorisent l'épuisement et prendre des mesures concrètes pour les atténuer.

Autrefois réservée aux travailleurs des soins de santé qui multipliaient les heures dans des emplois générant un stress élevé, l'expression « épuisement professionnel » s'applique maintenant à toutes les industries et à tous les types de travailleurs. Plus récemment, l'Organisation mondiale de la Santé a officiellement reconnu l'épuisement professionnel comme un syndrome légitime « résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès »<sup>1</sup>. Notre recherche révèle que 40 % des employés éprouvent un épuisement professionnel modéré à sévère. 95 % des leaders de RH admettent que l'épuisement professionnel nuit au maintien en fonction dans leur organisation, expliquant près de la moitié du roulement annuel de la main-d'œuvre<sup>2</sup>.

L'épuisement professionnel se mesure à l'aide du modèle ci-dessous :

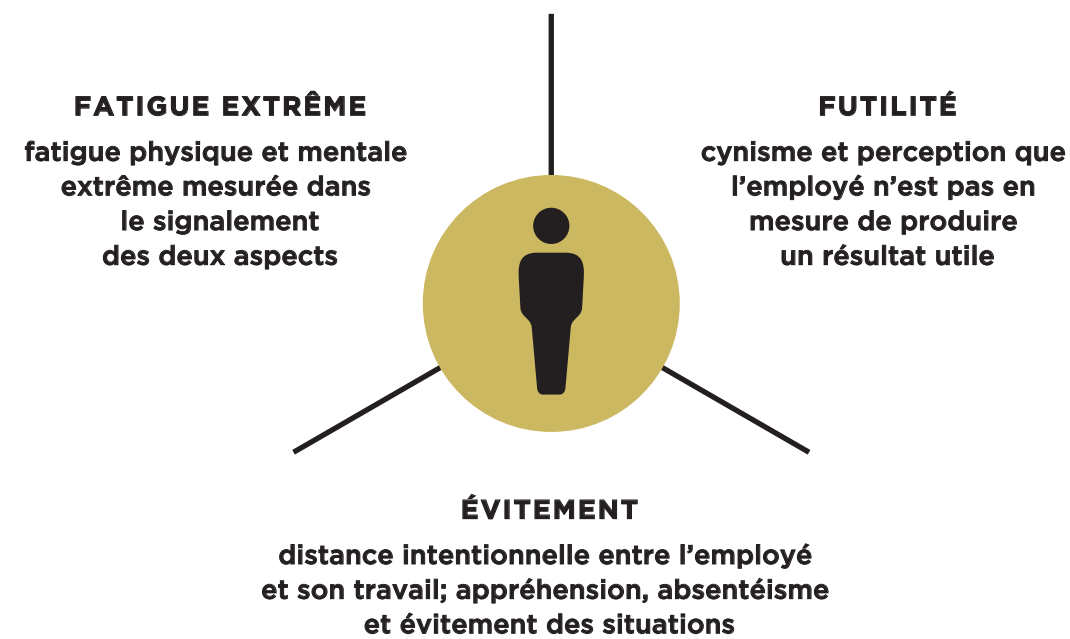


Figure 8. INDICATEURS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL  
Il y a épuisement professionnel en présence d'un ou de plusieurs de ces facteurs.

Le coût associé à l'épuisement professionnel est élevé : on estime que l'épuisement professionnel est responsable de 120 000 décès par année et de 190 milliards \$ en soins de santé. Sont exclus ici le poids de l'épuisement professionnel sur la productivité, la hausse du nombre d'erreurs, l'absentéisme et certains autres coûts organisationnels<sup>3</sup>. Dans les entreprises qui enregistrent des cas d'épuisement professionnel modéré à sévère, les chances d'avoir des employés hautement engagés diminuent de 376 %, les chances que les employés restent en fonction diminuent de 87 %, la production des employés diminue de 22 % et la perception de l'expérience employé diminue de 41 %.

De plus, l'effet de l'épuisement professionnel suit l'employé à la maison :

Gallup indique que les employés en épuisement professionnel sont 23 % plus susceptibles de devoir se rendre à l'urgence<sup>4</sup>. Selon une autre étude<sup>5</sup>, l'épuisement professionnel entraîne d'importants risques pour la santé : diabète de type 2, maladie coronarienne, problèmes gastro-intestinaux, cholestérol élevé et même le décès chez les employés de moins de 45 ans.

**Même l'épuisement professionnel léger entraîne des effets négatifs sur les entreprises. Dans les entreprises qui enregistrent des cas d'épuisement léger, on constate :**

---

**baisse de 220 % de la probabilité d'employés hautement engagés**

---

**baisse de 247 % de la probabilité d'incidence d'excellent travail**

---

**baisse de 210 % de la probabilité qu'un employé soit un prescripteur de l'organisation**

---

**baisse de 12 points de la cote d'expérience employé**

---

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

**Les employés qui affirment éprouver très souvent ou toujours un épuisement professionnel sont :**

---

**63 % plus susceptibles de prendre un congé de maladie**

---

**23 % plus susceptibles de se rendre à l'urgence**

---

**2,6 fois plus susceptibles de quitter leur employeur actuel**

---

**13 % moins confiants en leur rendement**

GALLUP®

#### **QUELLES SONT LES CAUSES DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL?**

Les cultures d'entreprise médiocres génèrent une hausse de 157 % du taux d'incidence d'épuisement modéré à sévère. Une étude de Kronos a révélé que 56 % des cas d'épuisement professionnel sont causés par une mauvaise gestion et une culture d'entreprise négative<sup>7</sup>. Même les plus petites lacunes en matière de culture d'entreprise peuvent mener à un épuisement léger.

Des recherches antérieures démontrent que le manque d'appréciation, les conflits de coopération, l'ambiguïté des rôles et le stress du rôle sont de très bons indicateurs d'épuisement professionnel<sup>8</sup>. Alors que les millénariaux<sup>9</sup> sont plus susceptibles que les travailleurs des générations précédentes de ressentir de l'épuisement professionnel, l'épuisement est semblable chez les cols blancs et les cols bleus, ce qui nous porte à croire que ce n'est pas le type de travail, ni le nombre d'heures travaillées qui causent l'épuisement, mais plutôt la culture d'entreprise dans laquelle l'employé évolue.

Pourquoi?

Travailler avec acharnement jour après jour sans se sentir apprécié peut accélérer l'épuisement professionnel. La réduction de la reconnaissance témoignée et de la reconnaissance reçue entraîne une augmentation de la probabilité d'épuisement de 45 % et 48 %, respectivement. Lorsqu'il n'y a aucune stratégie organisationnelle uniforme de reconnaissance en place, la probabilité d'épuisement augmente de 29 %.

Lorsque les entreprises traitent leurs employés comme de simples travailleurs, plutôt que des personnes, les employés sont plus susceptibles de ressentir un épuisement professionnel. La perception accrue selon laquelle les résultats financiers sont plus importants que les personnes provoque une hausse de 18 % de la probabilité d'épuisement professionnel. De la même façon, se sentir stressé, débordé et déconnecté de l'équipe ou de l'organisation peut rapidement déclencher l'épuisement professionnel d'un employé. La détérioration de l'équilibre travail-famille ainsi que la réduction du sentiment d'appartenance au travail sont responsables d'une hausse de 26 % et de 21 % de la probabilité d'épuisement professionnel.

Outre la réduction de l'appréciation et du bien-être, nous avons constaté que le rendement négatif de la vision, de l'opportunité, du succès et du leadership augmente également la probabilité d'épuisement professionnel chez les employés.

**Vision :** Les entreprises sans vision ou dont la vision n'est pas inspirante voient leurs risques d'épuisement professionnel augmenter de 39 %. Si les employés n'ont pas de but ou de mission communs à accomplir, ou que la vision de l'organisation ne les interpelle pas, ils ne seront pas en mesure de travailler sans relâche pour accomplir cette vision sans éprouver de l'épuisement.

Si vous ne connaissez pas la vision de votre organisation, ou qu'elle ne vous inspire pas, et que vous ne comprenez pas la contribution de votre travail, vos risques d'épuisement professionnel sont plus élevés. Il sera difficile de rester enthousiaste si vous croyez que votre travail n'importe à personne. Les employés ont besoin de savoir comment leur travail contribue à l'organisation, aux clients et à la société. Si les leaders omettent d'aider les employés à voir la vue d'ensemble ou le « pourquoi » derrière leur travail, la probabilité d'épuisement professionnel augmente de 22 %.

#### EXPÉRIENCE EMPLOYÉ - CHRISTIAN

Christian, un courtier hypothécaire, a partagé son histoire avec nous. Après avoir obtenu son diplôme collégial, il décroche son premier vrai emploi. « J'adorais mon travail, dit-il. Plus je travaillais, plus je gagnais de l'argent. » Il s'est rapidement taillé une place parmi les meilleurs courtiers de l'entreprise. « C'était parfait au début, poursuit-il. Mon patron m'aimait bien. Je recevais constamment de la reconnaissance. Puis, tout a changé. » Christian a été affecté à un nouveau service, où seuls les résultats comptaient pour le patron. « J'étais toujours parmi les meilleurs et je recevais d'excellentes primes, précise Christian. Mais ce n'était jamais assez. L'ambiance avait changé. Terminées les marques d'appréciation. La barre était toujours de plus en plus haute jusqu'à ce que nos objectifs soient carrément hors de portée. Les longues heures et les week-ends de travail faisaient partie des attentes. Ce n'était plus un milieu de travail heureux où nous étions célébrés. Le stress était élevé. » Christian a quitté l'entreprise dans l'année de sa transition. « Je gagnais plus d'argent que jamais. Mais j'étais complètement épuisé. »

**Opportunité :** Le manque d'occasions d'apprentissage ou un sentiment accru de favoritisme peut freiner l'engagement et augmenter les probabilités d'épuisement professionnel de 16 % et de 23 %, respectivement. Les employés cherchent à croître et à se perfectionner dans leur rôle. Ils veulent relever des défis et apprendre de nouvelles choses. S'ils estiment qu'ils n'ont aucune opportunité de croissance personnelle et de perfectionnement dans l'organisation, ou que ces opportunités sont réservées à quelques élus, ils seront plus susceptibles d'éprouver de l'épuisement professionnel au travail.

**Leadership :** Une diminution de la confiance envers les leaders peut augmenter les risques d'épuisement professionnel de 29 %. Le manque de confiance envers un leader entraîne le ressentiment, le désengagement, un faible bien-être, l'épuisement professionnel et, ultimement, le roulement du personnel.

**Bien-être :** La détérioration de l'équilibre travail-famille, le sentiment que le travail a un effet néfaste sur la santé ou la diminution du sentiment d'appartenance peuvent augmenter les risques d'épuisement de 22 %, 40 % et 56 %, respectivement. Lorsque les employés ne se sentent pas à leur meilleur au travail, sur le plan physique, émotionnel ou social, l'épuisement professionnel n'est qu'une question de temps.

**« On parle de stimuler les employés, de les apprécier et de s'assurer qu'ils sont en harmonie avec les objectifs stratégiques. Mais même s'ils éprouvent un engagement émotionnel à leur travail, ils peuvent se sentir dépassés. Si l'épuisement professionnel ne peut être éradiqué, on peut considérablement l'éviter en dosant régularité et personnalisation des horaires et des charges de travail, en faisant de nos gestionnaires des modèles d'équilibre travail-famille pour leur équipe et en mettant en place des outils et une technologie de gestion proactive de l'épuisement professionnel. »**

**—MOLLIE LOMBARDI, COFONDATRICE ET PDG,  
APTITUDE RESEARCH PARTNERS**

## **ÉVITER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**

Les entreprises ne peuvent pas toutes suivre l'exemple de la firme de design hollandaise HelderGroen pour éviter l'épuisement professionnel. L'entreprise cesse toutes ses activités à 18 h chaque jour et hisse physiquement au plafond les bureaux dans l'ensemble de l'entreprise au moyen de câbles en acier. Le plancher est libéré de tout ameublement et l'espace est loué, gratuitement, à la collectivité en guise de plancher de danse, d'espace de réception ou de studio de yoga. Le directeur créatif explique : « Nous croyons que des activités du genre facilitent la vie au travail de nos employés. Vous savez que le moment est venu de vous détendre et de faire autre chose qui vous inspire »<sup>11</sup>. Malheureusement, la plupart des entreprises ne sont pas physiquement en mesure d'emboîter le pas à HelderGroen. Toutefois, il existe de nombreuses autres manières d'éviter l'épuisement professionnel.

Une étude menée sur 12 ans à propos des indicateurs et des conséquences de l'épuisement professionnel a révélé que l'épuisement est un processus. Il ne survient pas du jour au lendemain; c'est une accumulation lente de fatigue extrême et de cynisme. Offrir plus d'information, de soutien et de contrôle aux employés à l'égard de leur travail pourrait réduire les niveaux d'épuisement<sup>12</sup>.

Comment faire? En créant des expériences culminantes et des micro-expériences qui permettent aux employés de se sentir liés à leurs organisations, appuyés et appréciés par leurs leaders et équipes, de comprendre clairement leurs objectifs et leur rendement et de se sentir écoutés par l'entreprise.

Les mêmes outils qui peuvent améliorer l'expérience employé (repenser le leadership, utiliser les tête-à-tête, former des équipes qui favorisent la sécurité et le soutien, et écouter activement) peuvent également améliorer la situation en matière d'épuisement professionnel. La mesure la plus importante que vous pouvez prendre est de changer la façon dont les leaders interagissent avec leurs équipes. Bon nombre des problèmes qui causent l'épuisement professionnel peuvent se régler par de petits changements dans la façon dont votre organisation et vos leaders interagissent avec les employés sur une base quotidienne.

## ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

L'épuisement professionnel est plus présent que jamais chez les employés.

L'Organisation mondiale de la Santé reconnaît l'épuisement professionnel comme un syndrome officiel.

Le coût de l'épuisement professionnel pour les entreprises s'élève à plus de 190 milliards \$ en soins de santé.

L'épuisement professionnel est causé par une culture d'entreprise médiocre.

## Sources - Épuisement professionnel

1. Dans la Classification internationale des maladies, le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un «phénomène lié au travail», Organisation mondiale de la Santé, 28 mai 2019.
2. MONTANEZ, Rachel. *Burnout Is Sabotaging Employee Retention: Three Things You Must Know To Help*, Forbes, 5 juin 2019.
3. PFEFFER, Jeffrey. *The Hidden Costs of Stressed-Out Workers*, The Wall Street Journal, 28 février 2019.
- 4-6 WIGERT, Ben et Sangeeta AGRAWAL. *Employee Burnout, Part 1: 5 Main Causes*, Gallup, 12 juillet 2018.
7. MONTANEZ, Rachel. *Three Types of Personalities Prone to Burnout and What To Do If You Identify*, Forbes, 3 juin 2019.
8. *The Process of Burnout in White-Collar and Blue-Collar Jobs: Eight-Year Perspective Study of Exhaustion*, Journal of Organizational Behavior, août 2002.
9. PENDELL, Ryan. *Millennials are Burning Out*, 19 juillet 2018.
10. STURT, David et Todd NORDSTROM. *How Looking Back to the Past Can Help You Confidently Move Forward: One Entrepreneur's Story*, Forbes, 18 mars 2019.
11. MCGREGOR, Jena. *Five clever ways companies are helping employees fight burnout*, Washington Post, 30 septembre 2014.
12. LEITER, Michael P., HAKANEN, Jari J, AHOLA, Kirsi, TOPPINEN-TANNER, Salla, KOSKINEN, Aki et Ari VÄÄNÄNEN. *Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study*, Journal of Organizational Behavior, octobre 2013.