

# Comment un gestionnaire peut-il détecter et prévenir l'épuisement professionnel ?

## Gérer l'épuisement professionnel, une obligation légale.

À titre de représentant de l'employeur, vous avez la responsabilité de veiller à la santé et à la sécurité psychologiques et physiques de vos employés grâce à la mise en place d'un programme de prévention, d'information et de formation<sup>1</sup>. Ce dernier a pour objectif d'éliminer, à la source, les dangers physiques et psychiques des travailleurs. D'ailleurs, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) a émis un modèle basé sur cinq critères pour définir ce qu'est un risque psychosocial au travail: charge de travail, autonomie décisionnelle, reconnaissance, soutien social du gestionnaire et des collègues, harcèlement. Plus ces risques sont élevés, plus il y a de problématiques de santé mentale dans les organisations. En somme, le volet psychologique fait maintenant partie intégrante des obligations légales d'un employeur et de ses représentants.

## L'épuisement professionnel: quels sont les signes avant-coureurs ?

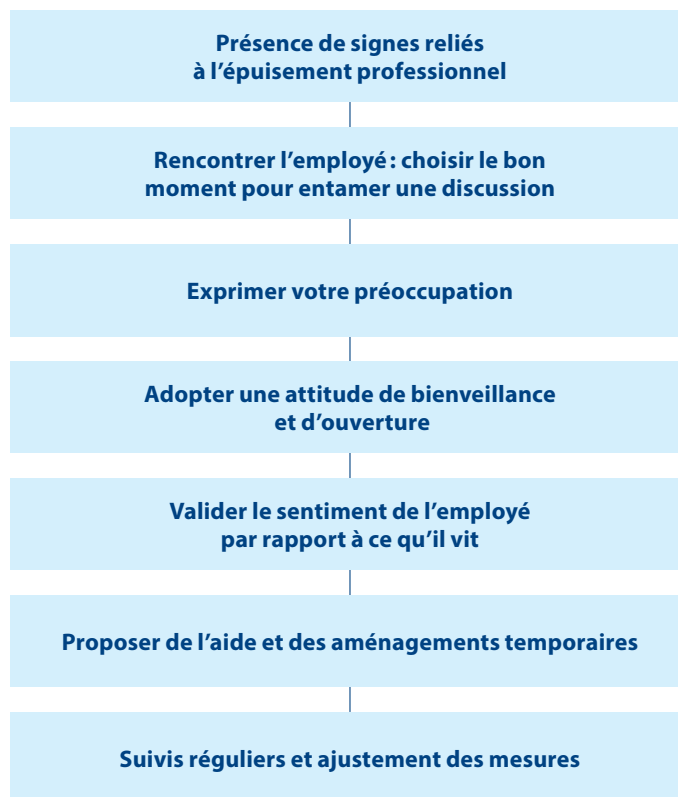
L'épuisement professionnel est un état de fatigue émotionnelle, psychologique et physique découlant d'un stress au travail vécu sur une période prolongée. Voici un tableau qui vous permettra de déterminer les signes avant-coureurs de l'épuisement, selon le stade.

Phases	Signes avant-coureurs
Comportements à risque	Perfectionniste, difficulté à déléguer, effectue plusieurs heures supplémentaires, difficulté à dire non, désire être le meilleur, volonté d'être reconnu, sentiment de culpabilité, etc.
L'entraînement	De plus en plus de difficulté à faire le travail demandé dans les délais, accepte une charge de travail irréaliste, se sent dépassé par les exigences, dit oui à tous les projets mais se plaint de la charge de travail, sommeil plus difficile, pense continuellement au travail, etc.
Le surmenage	Fatigue fréquente malgré le repos, baisse de la motivation, impatience, diminution de la performance, retards, isolement, douleurs musculaires, mal de tête, etc.
L'épuisement	Sentiment d'être envahi et submergé, improductivité, incapacité à se concentrer, erreurs fréquentes, perte de plaisir, détachement, palpitation, anxiété, pleurs, agressivité, crise de colère, insomnie, etc.

## Comment entamer une discussion avec son employé concernant l'épuisement professionnel ?

Comme discuté précédemment, le gestionnaire doit jouer un rôle de prévention dans son équipe. Il est donc la meilleure personne pour observer les signes d'épuisement et entamer rapidement une discussion avec l'employé, en adoptant une approche sensible et compréhensive.

### Étapes proposées pour ouvrir la discussion



<sup>1</sup> Art. 58, Loi sur la santé et la sécurité au travail.

En résumé, n'hésitez pas à entamer la discussion en démontrant votre engagement à soutenir la personne. Choisissez le bon moment pour faciliter les discussions et les confidences, loin des regards. Bien sûr, l'ouverture sera la meilleure des attitudes à adopter devant une personne fragile et probablement négative face à son travail. Allez au-delà de ce qu'elle peut vous raconter, puisqu'elle sera émotive dans sa façon d'expliquer les choses. Posez des questions ouvertes, ayez une écoute attentive et soyez rassurant pour établir un climat de confiance. Par la suite, proposez des solutions adaptées et offrez-lui de l'aide externe pour vous soutenir dans cette situation. N'agissez pas en « sauveur » avec la personne en détresse. Il est important de garder une certaine distance émotionnelle par rapport à ce que votre employé vit afin de préserver votre propre santé psychologique.

Prévoir un suivi régulier avec l'employé en difficulté vous permettra d'observer l'évolution de la situation et d'adapter les solutions mises en place. Également, le respect de la confidentialité est primordial puisqu'il s'agit d'un moment vulnérable et personnel pour l'employé. La confidentialité est essentielle au maintien du lien de confiance avec l'organisation.

## Comment la direction générale peut-elle prévenir l'épuisement professionnel ?

La culture de prévention et de détermination des risques est la clé pour réussir à prévenir l'épuisement professionnel. Cette culture doit être étendue à l'ensemble des secteurs d'activité de l'organisation. Voici quelques moyens de prévention :

**Établir une culture de sécurité et de bien-être :** la direction générale doit montrer l'exemple par un engagement clair que la santé et la sécurité sont une priorité pour l'organisation. Incluez les sujets entourant la santé psychologique dans vos rencontres individuelles et de groupe. Soyez ouverts à la discussion et aux confidences. Encouragez les initiatives qui favorisent le bien-être au travail et les saines habitudes de vie.

**Définir les politiques et les procédures SST :** les gestionnaires doivent s'assurer que les règles et les normes applicables en matière de santé et de sécurité au travail sont respectées. Celles-ci doivent être consignées par écrit dans la politique, les fiches et les procédures SST, incluant le programme de prévention. Dans le cas de l'épuisement professionnel, une fiche de prévention pourrait être proposée aux employés afin de les sensibiliser aux signes avant-coureurs.

**Prévoir des mesures de conciliation emploi-vie personnelle :** que ce soit un horaire variable, flexible, réduit ou compressé, l'ouverture de l'employeur à des mesures d'allègement aura un effet bénéfique sur l'employé en détresse. De plus, la présence d'une charge de travail élevée et le manque de soutien du gestionnaire peuvent contribuer à augmenter le conflit entre le travail et la vie personnelle.

**Encourager les employés à utiliser les moments de pause :** qu'il s'agisse de la pause journalière, des heures de dîner, de la reprise de temps ou des jours de vacances accumulés, encouragez les employés à utiliser ces moments afin qu'ils puissent faire le plein d'énergie.

**Allouer les ressources nécessaires :** avez-vous identifié dans votre organisation une ressource qui pourrait soutenir les employés dans leurs démarches et leurs questionnements face à la santé mentale ? Cela peut être la personne responsable des ressources humaines ou du programme d'aide aux employés, le gestionnaire ou encore le représentant SST. Ce qui est important, c'est de rendre accessibles aux employés les ressources humaines, matérielles et financières disponibles, et ce, en toute confidentialité : coordonnées des ressources, dont le programme d'aide aux employés, télémédecine, séance de psychologie gratuite, coach professionnel en gestion du temps, capsules vidéo, lecture, absences autorisées pour des rendez-vous, etc.

**Être proactif :** la proactivité est la clé de la réussite en matière de prévention. Dites-vous qu'il est beaucoup plus facile de gérer l'organisation du travail d'un employé qu'un épuisement professionnel qui a un impact négatif sur la livraison des projets et sur l'ensemble de l'équipe.

Pour terminer, il est essentiel d'offrir un environnement de travail sain et favorable au bien-être des employés. Nous vous invitons à faire régulièrement l'évaluation du climat de travail et de l'état d'esprit de vos équipes afin de faciliter, en amont, la prise en charge des situations de détresse psychologique. Sans être un psychologue, un gestionnaire doit être sensibilisé à la question de la santé mentale au travail, sans tabou ni préjugé.