

L'épuisement professionnel des employés : comment conserver une équipe forte



Avez-vous remarqué un manque d'énergie au sein de votre équipe, ou encore que ses membres ont une attitude plus négative ou qu'ils ne sont pas aussi productifs que d'habitude ? Si c'est le cas, il se peut que vous soyez témoin de signes d'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel, ou le burn-out, est inclus dans la 11^e version de la classification internationale des maladies (ou CIM-11) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'épuisement professionnel y est décrit comme « un syndrome (...) résultant d'un stress chronique lié au travail qui n'a pas été géré avec succès¹ ».

Le burn-out existait avant la pandémie, mais celle-ci l'a résolument rendu plus fréquent. Une étude internationale menée auprès d'employés durant l'automne 2020 a permis de constater à quel point le sentiment de stress avait gagné la plupart des gens².

85 %

ont révélé que leur bien-être avait décliné.

- **56 %** ont déclaré que leurs obligations liées au travail avaient augmenté.
- **62 %** des personnes ayant des difficultés à gérer leur charge de travail ont fait, « souvent » ou « extrêmement souvent », un burn-out au cours des trois derniers mois.
- **55 %** ont avoué qu'ils n'arrivaient pas à équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle, surtout si les enfants suivaient leurs cours en visioconférence.

L'épuisement professionnel n'est pas un sujet dont il faut se préoccuper seulement parce que vous tenez au bien-être de vos employés. C'est aussi important pour vos affaires, car ce syndrome peut entraîner une diminution de la productivité, un taux de rotation élevé du personnel, un engagement faible des employés et des répercussions négatives sur la santé³.

Comprendre et soutenir : réduire l'épuisement professionnel

Les experts mettent en avant six causes principales de l'épuisement professionnel : une charge de travail trop importante, un sentiment de ne pas pouvoir contrôler la situation, un manque de reconnaissance vis-à-vis de l'effort fourni, un manque de soutien de la part de des pairs, un manque d'équité et une inadéquation entre les valeurs et les compétences⁴. Si vous ne pouvez aborder toutes ces causes durant la pandémie, vous pouvez néanmoins aider les employés en les soutenant et en essayant de réduire leurs symptômes.

Portez une partie du fardeau. Dans un article pour le *Harvard Business Review*, Jennifer Moss remarque, « Les causes principales » ont beau avoir leurs racines au niveau organisationnel, nous sommes d’avis que le seul remède pour le burn-out est de prendre soin de soi. Nous avons imposé aux employés de trouver une solution au problème, entièrement par eux-mêmes² ». Il est certes bien d’encourager tout un chacun de manger sainement, de faire de l’exercice, etc., pour combattre les symptômes de l’épuisement professionnel, mais il n’est pas judicieux de laisser les employés se débrouiller seuls et régler le problème entièrement par eux-mêmes.

Demandez comment ils vont. Près de 40 % des employés ont affirmé que depuis le début de la pandémie, leur société ne leur a pas demandé comment ils allaient, et 40 % d’entre eux veulent que leur manager aborde le sujet⁵. Prenez le temps de demander, et écoutez activement. Mais il ne suffit pas de le faire une seule fois. Faites de la santé mentale un sujet récurrent afin que les employés sachent qu’ils peuvent s’exprimer librement lorsqu’ils traversent une période difficile. Parlez-leur également des ressources disponibles comme le programme d’aide aux employés.

Repensez les réunions. Les réunions ont beau être virtuelles et non en personne, il n’en demeure pas moins que la lassitude vis-à-vis de celles-ci reste la même. Avant d’envoyer la date de la prochaine réunion, demandez-vous d’abord si cette réunion est nécessaire. Si elle l’est, demandez-vous si elle peut être plus courte que prévu². Aussi, sondez votre équipe pour voir quelle durée elle souhaiterait consacrer au bavardage et aux échanges sociaux. Un tiers des employés a dit que leur équipe ne maintenait aucun lien social depuis que chacun travaillait chez soi. Et que ce manque d’interaction avait entraîné une plus grande probabilité de déclin de la santé mentale (19 %)⁵. Cependant, si votre équipe se sent déjà dépassée, soyez prudent(e) si vous essayez d’augmenter les moments d’interactions sociales. Prendre un café en visioconférence pourrait avoir l’effet inverse et ajouter au stress présent.

Revoyez la charge de travail. La raison principale d’un burn-out et du déclin du bien-être était une charge de travail trop importante. Et c’était avant la pandémie². Donc, si actuellement les attentes de performance demeurent les mêmes, les employés peuvent se retrouver encore plus stressés. Il se peut qu’ils doivent travailler dans un espace partagé avec plusieurs personnes. Ils sont peut-être dans une situation où ils doivent aider un parent qui a peur de sortir pour faire ses courses. Ou ils sont stressés car leur partenaire a perdu son travail. Tout ceci est beaucoup à gérer pour une personne, donc il ne faut pas s’étonner si le travail en souffre.

Montrez une certaine flexibilité. Si un aménagement des horaires est possible, permettez aux membres de l’équipe d’en profiter. Par exemple, pour les parents qui ont des enfants ayant leurs cours en ligne, il peut-être plus facile pour eux de consacrer leur matinée à les aider, et de travailler en soirée. Et gardez à l’esprit, qu’en ce moment, les familles ne sont pas les seules à faire face à des difficultés. Les milléniaux – avec ou sans enfants – présentent le taux de burn-out le plus élevé. Une étude en a révélé les causes : moins d’autonomie au travail, une ancienneté moindre, un sentiment plus aigu de solitude et un plus grand stress financier².

Les temps sont durs pour tous. Et le fait d’être manager ne vous met pas à l’abri du stress. Il se pourrait que vous aussi, vous soyez victime d’un épuisement professionnel. Si vous avez besoin de soutien, n’oubliez pas qu’il existe sous diverses formes, notamment sous la forme du programme d’aide aux employés. Et sachez que votre équipe appréciera les efforts que vous faites – même si vous ne pouvez pas faire disparaître magiquement son stress.

1. World Health Organization: Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.
2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.
3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.
4. Maslach C, et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296–300. February 2012. Available at: https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration. Accessed February 24, 2021.
5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

Ce programme ne doit pas être utilisé en cas d’urgence ou de besoins de soins urgents. En cas d’urgence, appelez le 911 si vous résidez aux États-Unis et si vous résidez en dehors des États-Unis, appelez le numéro des urgences ou rendez-vous au service des urgences. Ce programme ne se substitue pas aux soins d’un médecin ou d’un professionnel de soins de santé. En raison de la possibilité d’un conflit d’intérêts, aucun conseil juridique ne sera offert concernant les problèmes impliquant des poursuites judiciaires contre Optum ou ses affiliés ou toute entité par lequel le correspondant bénéficie de ces services directement ou indirectement (p. ex., l’employeur ou le régime d’assurance-maladie). Ce programme et tous ses éléments connexes, en particulier les services aux membres de la famille de moins de 16 ans, peuvent ne pas être disponibles partout et peuvent changer sans préavis. Le niveau d’expérience et/ou d’éducation des consultants faisant partie du Programme d’aide aux employés peut varier selon les termes du contrat ou les exigences réglementaires des pays. Des exclusions et limitations de couverture peuvent s’appliquer.

Optum® est une marque déposée d’Optum, Inc. aux États-Unis et dans d’autres juridictions. Tous les autres noms de produit ou marques sont des marques de commerce ou des marques déposées qui appartiennent à leurs détenteurs respectifs. Optum est un employeur offrant l’égalité d’accès à l’emploi.