



**Les travailleurs de la santé et  
l'épuisement professionnel**

**Trouver des solutions**



**Avant l'apparition de la pandémie de COVID-19, les travailleurs de la santé connaissaient déjà des niveaux élevés d'épuisement professionnel. Cependant, la pandémie a surchargé un système et une main-d'œuvre déjà en difficulté. Bien que l'épuisement professionnel se manifeste au niveau individuel, il est fondamentalement lié à un échec organisationnel. Les chercheurs ont identifié six facteurs de risques professionnels associés à l'épuisement professionnel, notamment la charge de travail, la récompense, le contrôle, l'équité, la communauté/culture et les valeurs.**

**Des changements systémiques doivent être mis en œuvre par des leaders innovants et des gestionnaires déterminés afin d'adresser ces facteurs de risques spécifiques.**

# Charge de travail



LA QUANTITÉ DE TRAVAIL ASSIGNÉE À UN INDIVIDU.

---

**Le problème :** « La charge de travail excessive est toujours le facteur aggravant de l'épuisement professionnel. Lorsque les exigences poussent constamment les physiologies au-delà de leur capacité, les sources d'énergie sont surchargées. Personne ne gagne lorsque nous faisons plus que ce que nous pouvons faire correctement. » [traduction libre] - Robinson

1. Créez un environnement qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
2. Attribuez les tâches aux employés en fonction de leur expérience et de leurs compétences.
3. Assurez-vous d'avoir des horaires équitables et appropriés.
  - a. Prévoyez des pauses adéquates entre les quarts de travail et pendant ceux-ci.
  - b. Les employés ne devraient travailler que des heures gérables.
  - c. Accordez suffisamment de temps pour le sommeil. Le Centers for Disease Control and Prevention (CDC) suggère au moins 7 heures de sommeil par nuit.
4. Simplifiez les tâches administratives et les responsabilités liées à l'administration.
  - a. Réduisez les charges administratives qui se dressent entre les travailleurs de la santé et leurs patients.
5. Identifiez des moyens d'augmenter l'efficacité.
  - a. Les systèmes de santé devraient régulièrement examiner les processus internes afin de réduire les tâches de travail redondantes et inefficaces.
  - b. Simplifiez les processus de documentation et de dépistage.
  - c. Trouvez des moyens d'améliorer et de simplifier les dossiers médicaux électroniques afin d'optimiser leur utilisation, leur flux de travail et leur communication entre les systèmes.
6. Mettez en place des soins pour les équipes sur le lieu de travail.
  - a. Élargissez les rôles des assistants médicaux.
7. Mettez en place un programme d'intervention précoce ou de soutien pour aider les nouveaux et les jeunes travailleurs de la santé à gérer le stress et les émotions.

# Récompense



LA RÉCOMPENSE EXTRINSÈQUE ET INTRINSÈQUE REÇUES POUR UN TRAVAIL.

---

Le problème : « Une charge de travail extrême épuise l'énergie et la loyauté des employés. Lorsque la surcharge devient la norme et qu'il n'y a aucune récompense compensatoire pour les efforts supplémentaires, ni même un sentiment de gratitude, il est naturel de se sentir lésé. »  
[traduction libre] - Robinson

1. Veillez à ce que les travailleurs de la santé reçoivent un salaire décent, aient accès à une assurance santé et à des congés de maladie adéquats.
2. Facilitez l'accès aux services de soutien en santé mentale.
  - a. Utilisez la technologie virtuelle pour fournir un soutien supplémentaire en santé mentale aux employés.
  - b. Embauchez des travailleurs en santé mentale dédiés au soutien exclusif des employés.
3. Adoptez une approche qui ne pénalise pas les travailleurs de la santé pour avoir signalé des problèmes de santé mentale ou demandé de l'aide.
4. Appréciez et reconnaissez les efforts fournis.



# Contrôle



LA CAPACITÉ D'INFLUENCER LES DÉCISIONS LIÉES À VOTRE TRAVAIL ET D'AVOIR DE L'AUTONOMIE DANS VOTRE POSTE.

---

**Le problème : « Le stress est vécu en fonction du degré de contrôle perçu que nous avons sur les exigences auxquelles nous sommes confrontés. »**  
- Robinson

1. Incluez les travailleurs de la santé lors de la conception et de la mise en œuvre de stratégies de bien-être à grande et petite échelle.
2. Accordez aux travailleurs de la santé un plus grand contrôle sur leur environnement de travail.
  - a. Augmentez la flexibilité des horaires.
  - b. Offrez le choix dans l'affectation des patients.
3. Les décisions des travailleurs de la santé devraient être soutenues par les gestionnaires et les leaders.
4. Encouragez les employés à établir des limites au travail.



# Équité



RECEVOIR UN TRAITEMENT JUSTE ET ÉQUITABLE.

---

Le problème : « Il y a un contrat implicite pour la plupart d'entre nous selon lequel nous serons traités de bonne foi. Lorsque cette confiance est rompue, le cynisme se développe. À l'ère de la réduction des effectifs et de la restructuration, beaucoup ont le sentiment que leurs efforts ne sont pas valorisés, que les promesses ne sont pas tenues et que tout le monde est remplaçable. Ce climat, ajouté à une charge de travail constante, peut amplifier le retrait et le cynisme liés au burnout. »  
[traduction libre] - Robinson

1. Fournissez un équipement de protection individuelle (EPI) adéquat et donnez la priorité au bien-être des travailleurs.
2. Veillez à ce que chacun reçoive un traitement juste et équitable.
3. Reconnaissez et remédiez aux biais systémiques.
4. Trouvez des moyens de garantir aux employés l'accès à des services de santé mentale, physique, émotionnelle et spirituelle.
5. Pour s'assurer que les défis systémiques sont ciblés et traités, les gouvernements provinciaux et fédéraux doivent donner la priorité au financement des soins de santé et intégrer les commentaires de tous les niveaux, y compris les professionnels de la santé, les chercheurs et les parties prenantes.



# Communauté/Culture



LES COMPORTEMENTS ET PRATIQUES GÉNÉRALISÉS QUI SE PRODUISENT DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.

---

**Le problème :** « Les rotations élevées, les fusions et les changements constants au sein des organisations peuvent affaiblir les systèmes de soutien et laisser les employés étrangers alors qu'ils essaient de faire plus qu'ils ne sont préparés à le faire. L'aliénation est le chemin vers le cynisme, une dimension principale du burnout. Les gens se sentent plus dépersonnalisés lorsqu'ils ont le sentiment que personne ne se soucie d'eux, et l'engagement disparaît. Le risque de burnout augmente à mesure que la confiance s'estompe. »  
[traduction libre] - Robinson

1. Veillez à ce qu'il y ait suffisamment de ressources pour tout le personnel, car la compétition pour les ressources peut intensifier les conflits sur le lieu de travail.
2. Protégez le personnel contre la violence. 8 employés de santé sur 10 déclarent avoir été victimes d'agressions physiques ou verbales pendant la pandémie de COVID-19.
3. Cultivez une culture qui soutient le bien-être et la santé mentale.
  - a. Rompez avec la tradition du silence entourant la souffrance des employés de santé.
  - b. Informez les employés de santé des ressources disponibles pour soutenir leur santé mentale.
  - c. Éliminez la honte et la stigmatisation associées à la recherche d'aide pour les problèmes de santé mentale.
  - d. En tant que responsable, assurez-vous que votre équipe sait que vous valorisez sa santé mentale, car une reconnaissance externe des circonstances difficiles et un encouragement à accéder aux ressources peuvent être déterminants pour inciter les employés de santé à demander de l'aide.
  - e. Éliminez les attentes de travailler des heures supplémentaires et de travailler en étant malade.
4. Trouvez d'autres moyens de promouvoir une culture d'inclusion, d'équité et de respect qui améliorera le moral de la main-d'œuvre.

# Valeurs



LES CROYANCES, LES VALEURS ET LES PRINCIPES PROFONDÉMENT ANCRÉS D'UNE PERSONNE.

---

Le problème : « Les individus sont plus susceptibles d'adhérer à la vision de l'entreprise pour laquelle ils travaillent lorsque celle-ci reflète leurs valeurs. Mais lorsque ces valeurs entrent en contradiction avec des politiques ou des comportements qui vont à l'encontre de ces valeurs profondément ancrées, ce désaccord peut conduire à une accélération du désengagement et du repli. » - Robinson

1. Veillez à ce que les valeurs de l'environnement de travail et de l'organisation soient clairement formulées et que tous les employés en aient une compréhension commune.
2. Les valeurs de l'organisation doivent orienter les processus de prise de décision de la direction et de la gestion.
3. Le système de santé au Canada nécessite des investissements. Disposer de ressources et d'un personnel adéquat contribue à créer un environnement de travail dont les professionnels de la santé sont fiers.



# Sources

Bailey, J. G., Wong, M., Bailey, K., Banfield, J. C., Barry, G., Munro, A., Kirkland, S., & Leiter, M. (2021). Pandemic-related factors predicting physician burnout beyond established organizational factors: Cross-sectional results from the COPING survey. *Psychology, Health & Medicine*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13548506.2021.1990366>

Canadian Institute for Public Safety Research and Treatment (CIPSRT). (2022). Glossary of terms: A shared understanding of the common terms used to describe psychological trauma (version 2.2). Regina, SK: Author. <https://www.cipsrt-icrtsp.ca/en/resources/glossary-of-terms>

Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (2022). How much sleep do I need? [https://www.cdc.gov/sleep/about\\_sleep/how\\_much\\_sleep.html](https://www.cdc.gov/sleep/about_sleep/how_much_sleep.html)

Leiter, M. P. (2015). Key worklife areas contributing to healthcare burnout: Reflections on ORCAB project. *British Journal of Health Psychology*, 20, 223–227. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12124>

Murthy, V. H. (2022). Confronting health worker burnout and well-being. *The New England Journal of Medicine*, 387(7), 577–579. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2207252>

Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal*, 69(2), 143–152. <https://doi.org/10.1037/cpb0000090>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Robinson, J. (n. d.) Risk factors for burnout: The 6 burnout triggers. *Work To Live*. <https://www.worktolive.info/blog/risk-factors-for-burnout-the-6-burnout-triggers>

Stelnicki, A. M., Jamshidi, L., Angehrn, A., Hadjistavropoulos, H. D., & Carleton, R. N. (2021). Associations between burnout and mental disorder symptoms among nurses in Canada. *Canadian Journal of Nursing Research*, 53(3), 254–26. <https://doi.org/10.1177/0844562120974194>

Institut canadien  
d'éducation et d'intervention  
en santé en cas de pandémie

**ICEISP**



**CIPHER**

Canadian Institute for  
Pandemic Health  
Education and Response