

L'épuisement professionnel : perdre son âme pour gagner sa vie

Margot Phaneuf, inf., Ph. D.
2007, révision février 2013

« *L'épuisement professionnel laisse les personnes sans énergie, comme vides de leur substance* »

Le dévouement et le dépassement de soi ont été de tout temps des impératifs de la culture infirmière et l'image d'Épinal de la blouse blanche qui se penche avec amour sur le malade est encore bien vivante de nos jours. Mais pour ceux qui souffrent, heureusement qu'elle perdure, car autrement nous aurions l'impression de nous couper de notre inconscient collectif de soignante et même d'être humain à l'écoute du mal-être de l'autre.

Le malade a besoin de sentir qu'il y a près de lui quelqu'un en qui il peut avoir confiance, quelqu'un qui accueille sa douleur avec empathie. Dans notre société cela peut sembler

aller de soi, mais cette image romantique a un prix, et qui se doute de ce qu'il en coûte de côtoyer la souffrance et la mort ou de vivre à certains moments l'impuissance de guérir.

Le syndrome d'épuisement professionnel

- **Sentiment de vide que vit une soignante après s'être beaucoup dépensée physiquement et dévouée sans reconnaissance et sans valorisation, qui voit ses forces physiques amoindries et son capital de compréhension et de don de soi épuisé, tari.**
- **Elle peut encore fonctionner pour un temps, mais en se reposant sur ses automatismes.**
- **En raison de ses souffrances physiques et psychologiques, la soignante devient incapable de compréhension et d'empathie.**

LE CONCEPT D'HUMANITUDE

- **Il recouvre tous les cadeaux d'évolution que les humains se sont donnés d'une génération à l'autre, à travers les âges, pour nous faire ce que nous sommes.**
- **Les appels d'humanité débutent avec la naissance et se poursuivent tout au long de notre vie, à travers les soins et les interactions sociales.**
- **Le travail infirmier fait avec amour et douceur poursuit ces appels d'humanité.**

Le prix du soin

Le contexte de travail en soins infirmiers suppose de grandes difficultés qui sont inhérentes à nos rôles et fonctions dans le monde complexe de la santé. L'exercice de l'Humanitude dont parlait Albert Jacquard¹, la disponibilité à l'autre au quotidien, les veilles et les horaires difficiles laissent des traces (Margot Phaneuf)².

¹. JACQUARD, Albert (1987) Cinq milliards d'hommes dans un vaisseau, Paris, Éditions du Seuil.

². PHANEUF, MARGOT. Le concept d'humanité : une application aux soins infirmiers généraux.

On peut ainsi dire que, comme l'usurier de la comédie de Shakespeare, « *Le marchand de Venise* », cette profession exige son poids de chair³.

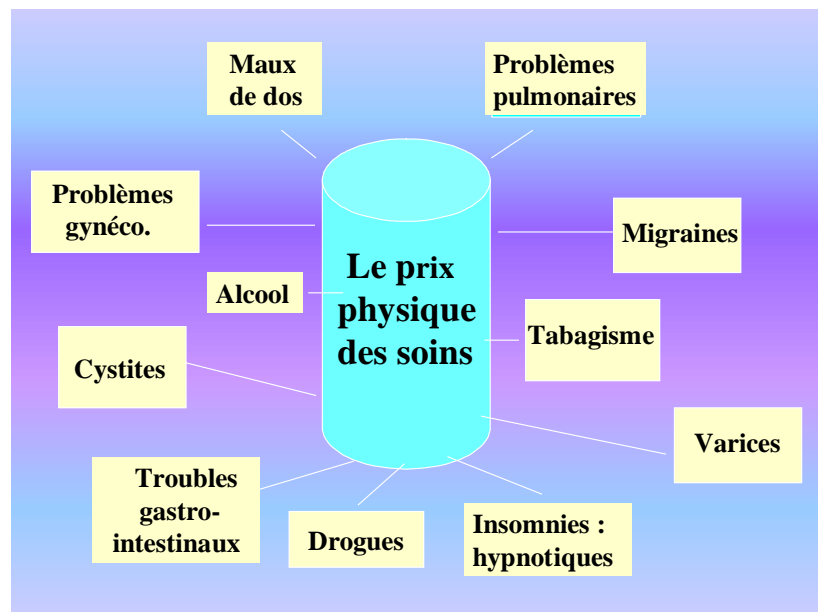
Tous les soignants sont possiblement sujets aux fatigues de la tension intellectuelle et émotive des lourdes responsabilités à assumer, de longues heures à travailler debout et à « galérer » de-ci de-là pour assumer le soin des malades.



Mais certains vivent cette situation de manière plus douloureuse et ressentent un mal-être profond que l'on identifie à une brûlure intérieure. C'est l'épuisement professionnel qui laisse les personnes sans énergie, comme vides de leur substance propre.

Certains parlent de l'usure du soignant, et vient alors à l'esprit la question « Les infirmières et les infirmiers seraient-ils comme les

produits éphémères que l'on jette et remplace lorsqu'ils sont usés? » Si oui, où est le sens de l'Humain dans cette situation? Et, si non, comment s'occuper des plus démunis, des plus souffrants de notre société, sans se laisser emporter dans la détresse de l'autre? Le phénomène de l'épuisement professionnel demande une réflexion sérieuse en raison, d'abord de son étendue, et ensuite de la somme de souffrance qu'il génère⁴.



La descente aux enfers

La personne épuisée professionnellement vit un calvaire. Cette rupture de liens entre sa satisfaction au travail et l'accomplissement de celui-ci lui occasionne de multiples malaises physiques qui vont croissant avec son état de mal-être psychique. Elle est sujette à toutes sortes de troubles telles les crises d'angoisse, la dépression, les insomnies, les céphalées, les difficultés digestives, les lombalgies, les cystites, etc.

³. SHAKESPEARE, W. (1696) *Le Marchand de Venise* - comédie romantique. **Online Shakespeare** <http://www.onlineshakespeare.com/frenchmerchant.htm>

⁴. COURTEMANCHE, Marcel (2003) « *Burn out ou dépression, du pareil au même?* » Publié dans L'Avant-Garde, journal des soins infirmiers du CHUM, vol. 4, n° 2. http://www.chumtl.qc.ca/userfiles/Image/PUBLICATIONS/AVANT-GARDE/07_ag_vol4_no2.pdf

Comme Atlas, elle a l'impression de porter la souffrance du monde sur son dos. Elle ressent un épuisement profond de ses énergies physiques, émotionnelles, mais aussi intellectuelles qui s'accompagnent d'un sentiment aigu de frustration, d'impuissance et de vide intérieur⁵.



Sur le plan professionnel, cette personne a l'impression de ne plus être adéquate, de ne pas être à la hauteur de la tâche qui est la sienne, alors que sur le plan relationnel elle tend à s'isoler, à se détacher de ce qui la fait souffrir, c'est-à-dire son travail, rendant ainsi souvent ses collègues de l'équipe débordés et insatisfaits.

Extérieurement, comme un édifice incendié qui aurait conservé toute son apparence, elle ne manifeste rien et cherche plutôt à demeurer autonome, sans appeler à l'aide. «Sois sage, ô ma Douleur, et tiens-toi plus tranquille...» pourrait-elle dire⁶. Mais sans tentative pour s'en sortir, le mal continue à faire son œuvre destructrice et la descente vers l'abîme

progresses. Pourtant, ne dit-on pas que «le travail c'est la santé?»

Lorsque l'essentiel perd son sens profond

Dans cette situation d'insécurité et d'angoisse, pour diminuer sa souffrance, la personne épuisée physiquement et affectivement s'installe dans un état de **dépersonnalisation**, véritable phénomène de fermeture aux autres, d'incapacité d'empathie pour

Les dommages professionnels de l'épuisement

- **Sentiment d'inadéquation personnelle et professionnelle.**
- **Difficultés relationnelles, tendance à s'isoler.**
- **Aggressivité et conflits avec le personnel et les malades.**
- **Réaction de dépersonnalisation, de fermeture aux autres.**
- **Incapacité d'empathie, de se donner pour les autres et même cynisme.**
- **Perte de sens du travail et de la vie.**
- **Absentéisme et arrêt de travail.**

Les risques de l'épuisement professionnel

- **Dans des situations de soins à des personnes dépendantes, âgées ou handicapées physiques ou mentales, les difficultés d'un travail trop souvent ingrat et l'épuisement qui s'ensuit, augmentent les risques de soins médiocres et même de maltraitance.**

le malade dont le soulagement et les soins sont pourtant l'objet ultime de son existence professionnelle. Le cynisme et les attitudes asociales deviennent alors ses moyens de défense. À ce stade de déshumanisation de la relation à l'autre et de perte de sens de son travail, le mal a presque complété son œuvre : c'est une faillite narcissique. La soignante a perdu tout ce qui faisait sa confiance en elle et son estime de soi, elle vit le sentiment de n'être plus rien aux yeux des autres et à ses propres yeux. Dans une telle situation,

⁵ . Image : Atlas, Wikipedia.

⁶ . BEAUDELAIRE, Charles (1857) Recueillement, dans Les fleurs du mal. Sur Café Éducation <http://www.cafe.edu/genres/e-recuei.html>

cette infirmière épuisée devient à risque de dispenser des soins de manière froide et même brutale et dans des situations où les personnes soignées sont vulnérables en raison de leur âge ou de leur handicap, de glisser dans l'agressivité et la même la maltraitance.

Les racines de cette affliction

On se demande quelles sont les causes d'un tel malaise. Comme pour beaucoup de

La codépendance

- **Sentiment d'une personne qui tire son bonheur de ce qu'elle fait pour les autres. Ce ne sont pas les autres qui dépendent d'elle, mais elle qui dépend d'eux.**
- **Elle se croit responsable et indispensable.**
- **Elle est toujours prête à faire plaisir, à sacrifier son propre épanouissement pour voler au secours des autres. Elle se donne sans compter.**
- **Elle ne sait pas dire non et prend même les devants pour offrir son aide.**
- **Possédant une faible estime d'elle-même, elle privilégie dans sa vie les personnes au comportement irresponsable.**
- **Aider est une manière pour elle de s'imposer aux autres et en quelque sorte de les contrôler.**

phénomènes humains, elles sont multifactorielles. On a vite fait d'incriminer la relation à forte sollicitation affective et émotionnelle du rôle de l'infirmière et de l'infirmier dans des situations d'urgence, des états de souffrance et de stress marqués. Il ne faut pas le nier, car comment quotidiennement faire face à la douleur, au désespoir et à la mort sans se sentir dépassé et sans en être profondément marqués?⁷

Mais ce n'est pas la seule

raison. Au-delà des enjeux d'une profession d'aide, on incrimine aussi la personnalité du soignant susceptible au burn-out, car tous n'en sont pas atteints. Les personnes idéalistes, très perfectionnistes dans leur travail, altruistes, avec une mentalité de sauveur par surcroît, seraient plus menacées que les autres, surtout celles qui lient leur estime d'elles-mêmes à leur performance professionnelle. Mais il y a une autre caractéristique à risque dans cette profession. C'est le fait de rechercher à tout prix l'amour des autres, d'aspirer à leur reconnaissance à travers ce que nous faisons et non pas, par ce que nous sommes. Cette pente de la codépendance ou dépendance affective est dangereuse⁸. Elle devient comme un appel sans limites au dévouement⁹.



Les multiples tâches de l'infirmière, les horaires difficiles, les difficultés de conciliation travail-famille, son contact constant avec la souffrance et avec la mort sont des facteurs de risque importants d'épuisement professionnel.

⁷. LORIOL, Marc, coordonnateur (2004) *Construction du stress, psychologisation du social et rapport au public*. Rapport final, p. 10, 20-24. http://laboratoiregeorgesfriedmann.univ-paris1.fr/lgf/IMG/pdf/Projet_de_recherche.pdf

⁸. GARNEAU, Jean (2000) *Le burnout: prévention et solutions*. Infopsy <http://www.redpsy.com/infopsy/burnout.htm>

⁹. BEATY, Melody (1991) *Vaincre la codépendance*. Paris, J.C.Lattès.

Cette servitude ne peut hélas se solder que par la désillusion du manque de reconnaissance des malades, du désenchantement d'un travail aux cadres rigides, aux responsabilités multiples rarement assorties aux moyens nécessaires et pauvres en possibilités d'autonomie et

d'épanouissement personnel. Cela ne peut conduire qu'à la fragilisation de la personne, à l'épuisement et au marasme psychologique. Perdant sa signification réelle, ce travail, avec la lourdeur des tâches, la mouvance des connaissances et des compétences toujours à réactualiser, avec la complexification de ses aspects techniques, avec sa hiérarchisation rigide dans certains milieux et avec le caractère impersonnel et même parfois conflictuel des relations humaines, devient objet d'insatisfaction profonde, de stress et de mal-être existentiel. La soignante vit alors une grande impuissance qui l'amène à consulter pour sa santé et parfois même, à glisser dans certaines dépendances malheureuses, à l'alcool, aux neuroleptiques, aux somnifères, etc. À ce moment, elle est une branche morte de l'arbre de vie du système de santé. Elle ne peut plus communiquer l'espoir de guérir et le goût de vivre...

L'épuisement professionnel: les racines possibles

Les facteurs personnels

- Une personnalité codépendante pour qui donner a beaucoup d'importance.
- La surcharge des problèmes existentiels dans la vie personnelle, la vie de couple et la vie de la famille.
- Les difficultés de conciliation travail-famille.
- Une identité professionnelle mal affirmée où l'initiative, la fierté et la «hardiesse» sont faibles.
- Une basse estime de soi.

Les facteurs directement liés au travail

- Les bouleversements émotifs dus à la proximité constante de la souffrance et de la mort.
- Le stress des fréquentes situations d'urgence et des lourdes responsabilités.
- L'insuffisance de reconnaissance des capacités, des compétences professionnelles et du dévouement quotidien.
- Le travail d'équipe qui offre peu de soutien et de ressources d'évolution.
- Les horaires irréguliers ou encore le travail de soirée ou de nuit.
- La surcharge de travail surtout en période de pénurie de personnel.

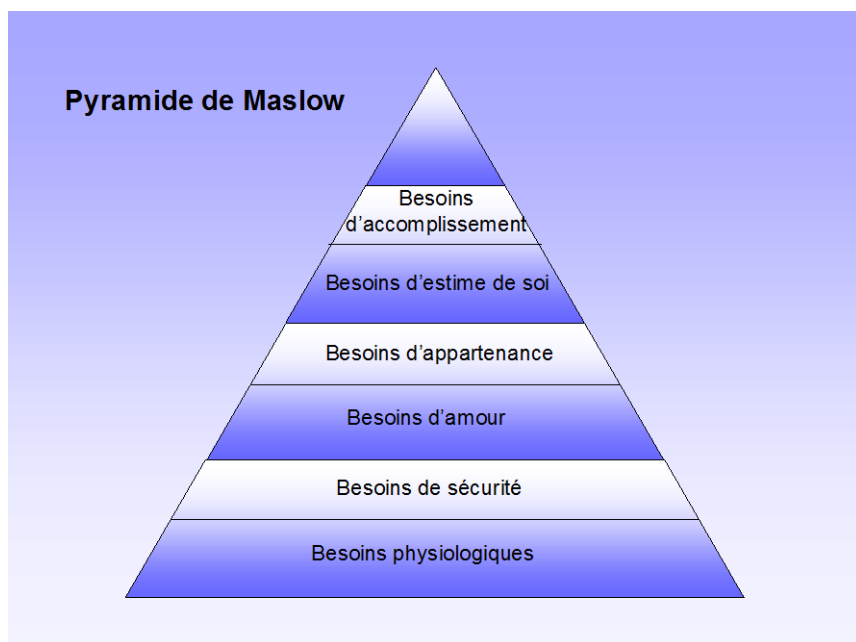
Que faire pour éviter ou sortir de ce marasme psychique?

Il est important au départ de poser le constat qu'il est possible de combattre cet état de malaise, mais qu'il est beaucoup plus facile de le prévenir. Il existe bien quelques moyens d'aide contre ce mal-être, mais ce ne sont malheureusement pas des panacées et ils ne doivent pas toucher le seul niveau des soignants. Sur le plan individuel, il y a certes des choses à changer, mais des modifications sur le plan de l'organisation du travail et du climat qui prévaut dans les services s'imposent aussi très souvent.

Ainsi, les cadres doivent-ils s'interroger pour eux et pour les soignants de leurs équipes sur les conditions de stress et de dépersonnalisation qui règnent dans leur milieu. Les grands décideurs de nos établissements de soins doivent aussi se questionner. Imbus de principes utilitaristes, ils ont trop souvent la fâcheuse tendance à considérer le personnel comme du matériel jetable. Les exigences déshumanisantes et le manque de reconnaissance du personnel dans une telle organisation des soins ont certainement une part très importante de responsabilité dans les situations d'insatisfaction et partant d'épuisement du personnel qui bouleverse tellement les services. L'instabilité des équipes, l'absentéisme qui se multiplie ou encore le présentéisme inefficace de certains soignants épuisés devraient alerter les autorités et susciter, espérons-le, des changements de mentalités.

La reconnaissance comme rétribution du labeur

Nous connaissons bien la pyramide de Maslow (1908-1970), ce psychologue américain que l'on reconnaît comme le père de l'approche humaniste. Dans cette hiérarchie, après les besoins physiologiques et les besoins de sécurité, viennent les besoins d'amour, d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement personnel. Il n'est plus à prouver que la satisfaction de ces besoins soit essentielle à notre équilibre, à notre santé et même à notre survie.




Pourtant dans le milieu du travail plusieurs de ces besoins demeurent insuffisamment satisfaits. Les besoins physiologiques eux-mêmes sont parfois en souffrance à cause des repas pris à la hâte, de la fatigue inhérente aux horaires variables, aux longues stations debout et au stress d'un travail exigeant. Le besoin de sécurité est aussi mis à mal par les accidents professionnels et les risques d'infection.

Mais les besoins d'amour, d'appartenance et d'estime de soi sont peut-être ceux qui sont les plus mal servis dans un contexte de travail infirmier. Ils touchent dans leur ensemble à plusieurs facteurs d'insatisfaction des soignants qui se sentent peu reconnus par les gestionnaires, par leurs collègues et parfois même par les malades. Pourtant, dans leur discours, après la rémunération c'est la considération du milieu à laquelle ils attachent la plus grande importance, viennent ensuite l'utilité de leur travail et l'ambiance du milieu.

Marie-Anne Dujarier, explique la complexité de la question de la reconnaissance au travail, disant que dans notre société moderne les revendications se font de plus en plus sur un mode de reconnaissance individuelle. L'on revendique le droit d'être reconnu comme une personne

différente avec ses caractéristiques et ses besoins, mais il y a plus¹⁰. Un peu partout, et, les infirmières ne font pas exception, les travailleurs et les professionnels désirent la reconnaissance de leur contribution à la bonne marche de l'organisation. Il y a un désir de légitimation de la motivation et de l'engagement dans ce qui est accompli. C'est comme si le travail devenait plus que la somme des tâches effectuées et que la reconnaissance devait s'étendre non seulement à l'énergie dépensée, mais aux compétences mobilisées et au fait que, comme le dit l'expression, « on met son cœur à l'ouvrage ».

Florence Osty, dans son livre « *Le désir de métier* », constate que « les revendications collectives ont maintenant diminué au profit de celle de la reconnaissance des différences. La reconnaissance est devenue un enjeu de confiance, de respect et d'estime de soi »¹¹. La non-reconnaissance entraînerait la frustration, le ressentiment voire la délinquance. Les infirmières



La reconnaissance au travail comme moteur psychique :

- . pour rehausser l'estime de soi,
- . pour stimuler le sentiment de compétence personnelle et professionnelle,
- . pour augmenter la fierté professionnelle et l'esprit d'initiative,
- . Pour favoriser les relations humaines.
- . Pour augmenter l'efficacité au travail.

vivent la même réalité que tous les autres travailleurs. Mais elles se plaignent en plus d'une dégradation de leurs conditions de travail en raison de la pénurie de personnel et de l'évolution technologique rapide qu'elles sont toujours à tenter de rattraper. Tout cela entraîne le stress et le sentiment de perte de repères sur le plan de la qualité de leur travail et de leurs contacts avec les malades. Ce sont certainement des sources importantes d'insatisfaction. Il en résulte une difficulté au

niveau de l'estime de soi quant à leur identité et à leur valeur comme professionnelles.

L'estime de soi facteur d'équilibre psychologique

La reconnaissance de la personne et de son travail a une incidence directe sur l'estime de soi qui de son côté exerce une influence importante sur la personnalité, la capacité d'adaptation aux situations et sur l'accomplissement de chacun de nous. Christophe André et François Lelord, dans leur livre « *L'estime de soi* » écrivent que généralement, nous nous posons trois questions fondamentales : « Qui suis-je? », « Quelle est ma valeur? » et « Comment est-ce que je me situe par rapport aux autres? »¹². Ce dernier élément étant primordial, pour gonfler notre sentiment de nous-mêmes. Les questions personnelles sont importantes, mais les préoccupations au sujet de notre identité professionnelle et de notre rapport aux autres ont également une grande influence sur notre confiance dans nos compétences au travail.

Il en résulte qu'une personne qui possède une forte estime d'elle-même prend plus facilement des initiatives, possède une meilleure capacité de s'adapter aux situations difficiles et demeure plus sereine face à la vie et face à ses responsabilités professionnelles. Ainsi, que ce soit en

¹⁰. DUJARIER, Marie-Anne (2006) *L'idéal au travail*. Paris, PUF, collection Le Monde/Partage du savoir.

¹¹. OSTY, Florence (2003) *Le désir de métier*. Engagement, identité et reconnaissance au travail, Presses Universitaires de Rennes.

¹². ANDRÉ, Christophe et François LELORD (2000) *L'estime de soi*. Paris, Odile Jacob.

soins infirmiers ou ailleurs, favoriser la reconnaissance de la personne au travail, est un moyen de cultiver l'efficacité, l'harmonie des relations interpersonnelles et partant de prévenir la frustration et l'épuisement professionnel.

Comment favoriser l'estime de soi?

Mais comment favoriser l'estime de soi chez les personnes au travail comme ailleurs dans notre vie? Christophe André et François Lelord expliquent que c'est en leur communiquant le sentiment d'être aimé, l'impression d'être compétent, et en leur donnant la capacité d'exercer un contrôle sur leur environnement¹³. Et, c'est précisément ce qui manque trop souvent au travail infirmier où les signes de reconnaissance positive sont rares, la compétence prise pour acquis et les possibilités d'exercer sa capacité de créativité et d'initiative pas toujours au rendez-vous. Ce manque de reconnaissance devient ainsi un risque de frustration et d'épuisement professionnel, car nous sommes tous fragiles et vulnérables et la reconnaissance demeure pour nous, comme pour tous les humains, un carburant presque vital. Elle exerce même une influence importante sur notre santé physique et mentale.

Les moyens à notre portée

Dans un système comme le nôtre, il y a des choses sur lesquelles nous n'avons que peu de prise, mais nous devons tout de même nous interroger sur ce que nous pouvons faire à notre échelle. Au travail, les manifestations de reconnaissance et de soutien les plus précieuses viennent des collègues. Trop souvent, l'urgence des tâches fait que nous allons chacun, chacune de notre côté, nous activant sans trop nous préoccuper des autres, sans leur manifester notre appréciation pour leur collaboration et leur dévouement. Il est pourtant simple et peu coûteux de dire aux collègues qu'ils font bien, de leur indiquer que nous remarquons qu'ils sont là avec leurs compétences, leurs richesses de cœur et parfois aussi avec leurs besoins.

Il y a également le soutien et l'entraide que nous pouvons nous apporter entre soignantes. C'est un peu comme un bouclier contre le sentiment d'être dépassée par la tâche

Les moyens à notre portée pour prévenir l'épuisement professionnel

- **L'appréciation des cadres et des divers responsables pour les soignants, pour leur compétence et pour le travail accompli.**
- **La reconnaissance du travail par les collègues.**
- **La prise en compte par les autorités des difficultés d'une profession d'aide soumise à la surcharge de travail, aux horaires difficiles, à la tension physique et affective.**
- **Une bonne communication dans le service et un travail d'équipe soutenant, motivant et ressourçant.**
- **L'offre de possibilités d'évolution et d'accomplissement personnel dans le cadre du travail.**
- **Autant que possible, un réaménagement des charges de travail plus conforme aux besoins du personnel.**
- **Les groupes de parole, la formation d'infirmières en supervision pour aider les soignantes vulnérables.**

¹³. Idem

et débordée par nos émotions. C'est là que devrait intervenir le travail d'équipe bien pensé, riche d'une dynamique humaine et professionnelle¹⁴. Nous oublions trop souvent qu'ensemble nous sommes une force. De plus, reconnaître une personne c'est bien sûr reconnaître ce qu'elle est et ce qu'elle fait, mais aussi reconnaître ses limites et parfois même sa détresse. Nous ne sommes pas tous égaux devant le stress, certaines personnes en sont plus affectées que d'autres. Il y a bien sûr la personnalité de chacun, mais aussi le fait que certains soignants vivent en même temps que les tensions du service professionnel, de grandes difficultés de couple, de maladie et de conciliation travail-famille.

Même si cela peut surprendre, il faut aussi réaliser que nous pensons facilement à l'épuisement des soignants, mais il y a aussi celui des divers types de responsables de programme, de service, etc. sur

les épaules desquels reposent une multitude de devoirs et d'obligations. À quel que niveau que ce soit, l'épuisement professionnel possède à sa source des reliquats de valeurs bafouées, des désillusions au sujet d'un travail dont le mérite et la qualité ne sont pas toujours reconnus. C'est une faillite de l'égo chez des personnes aux aspirations élevées qui ont beaucoup donné. Pourtant, quelle que soit notre place dans la hiérarchie des fonctions de travail auprès des

malades, ces tâches souvent exigeantes et ingrates peuvent conduire à la fragilisation et au surmenage. Là aussi, la valorisation des attitudes engageantes et des capacités d'organisation de nos collègues, l'expression de certaines manifestations de soutien, peuvent avoir des effets bénéfiques.

Le concept de hardiesse

- **Cette ressource est très importante pour contrer le stress.**
- **Elle origine des valeurs, des croyances, des sentiments et des tendances psychologiques de la personne.**
- **Elle se concrétise par le sens de l'engagement professionnel, le sens de la maîtrise de ses compétences et de la confiance en soi et le sens du défi et de l'ouverture au changement.**

Source: Delmas. La hardiesse une ressource pour mieux gérer le stress. La revue de l'infirmière, no 128, mars 2007, p. 24

Se construire une armure de lumière et de fierté

Mais nous devons aussi réfléchir à ce que nous pouvons faire pour nous préserver sur le plan individuel. Ces derniers temps, on évoque le concept de « hardiesse » comme moyen de diminuer les effets délétères du stress professionnel¹⁵. Il a comme avantage de mettre de l'avant le courage, l'intérêt renouvelé pour le travail, le cran et la créativité de ceux qui osent et qui demeurent des



Pour prévenir ou combattre l'épuisement : se construire une armure de fierté professionnelle, d'estime de soi, de sentiment de hardiesse, de communication chaleureuse et de moyens d'évolution et de ressourcement personnel.

¹⁴. PHANEUF, Margot. Le travail en équipe et


¹⁵. ANTONOVSKY dans DELMAS, Philipp de l'infirmière, no 128, mars 2007, p.24.

battants. On peut s'en faire les avocats, tout en sachant bien que tous n'ont peut-être pas la force intrinsèque pour y arriver, mais la formation à cet effet est certainement déterminante et c'est ce que démontrent Delmas et coll. dans leur recherche¹⁶.

L'évolution personnelle est aussi identifiée parmi les facteurs importants pour contrer le burn-out. Cette évolution peut aller dans le sens professionnel et même personnel, avec l'apprentissage de disciplines nouvelles ou de moyens de détente ou de centration. Ces moyens peuvent nous aider à retrouver le sens profond des liens avec notre monde intérieur, avec la nature et avec les autres.

Dans le feu de l'action, nous oublions souvent que nous sommes des êtres spirituels, habités par une pensée d'une valeur unique. Nous négligeons le fait que nous avons besoin de ce contact avec nous-mêmes, qu'il faut nous poser un moment et réfléchir à ce que nous voulons dans la vie et aller chercher ce qui nous est nécessaire de ressourcement pour ce voyage humain.

Mais nous avons aussi besoin d'une communication signifiante, chaleureuse avec l'entourage. « Personne ici-bas n'est une île en soi même; tout homme est un morceau de continent, une partie du tout » écrivait John Donne en son temps¹⁷. Et, retrouver le sens véritable des liens qui nous unissent aux autres, sans compétition, dans la simplicité de la joie de vivre, peut être d'un grand réconfort. Il nous faut espérer qu'il soit possible de faire en sorte que Sartre se soit trompé en écrivant « L'enfer c'est les autres... »¹⁸.



**« En somme, la beauté est partout.
Ce n'est pas elle qui manque à nos yeux,
ce sont nos yeux qui manquent à l'apercevoir ».**
(Auguste Rodin)

Avec un peu d'attention, nous pouvons en effet créer des relations moins compétitives, moins utilitaristes et plus nourrissantes qui ne se diluent pas dans la confusion ou encore dans la confluence avec les malades. Pour cet aspect, comme le suggère Mauranges, un enseignement plus poussé et plus pratique de la relation d'aide, vue dans un juste équilibre entre le détachement et l'asservissement à l'autre, pourrait être un élément de protection^{19, 20}.

Un travail d'équipe bien compris comme lieu d'entraide et d'évolution personnelle et professionnelle est également un moyen d'épauler les travailleurs plus vulnérables et de leur venir en aide au besoin. Un climat de dialogue, de compréhension entre pairs et de

¹⁶. DELMAS, Philippe, André Duquette, Marc Bourdeau et Anne-Marie Pronovost (2004) « Effet d'un programme de renforcement de la hardiesse sur la qualité de vie au travail des infirmières françaises ». Publié dans *L'infirmière clinicienne* vol. 1 no 1, 2004. http://wer.uqar.qc.ca/revue-inf/Articles/InfirmiereClinicienne_DELMAS_vollno1.pdf

¹⁷. DONNE, John, Poète anglais : 1572-1631.

¹⁸. SARTRE, Jean-Paul (1944) *Huis-clos*. Dans @lalettre. <http://www.alalettre.com/sartre-huis-clos.htm>

¹⁹. MAURANGES, Aline (1998) *Sommes-nous tous des épuisés potentiels ?* Soins, 630

²⁰. PHANEUF, Margot (2002) *Communication, entretien, relation d'aide et validation*, 12^e chapitre : Prendre soin des soi pour prendre soin des autres, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.

reconnaissance des autres devient ainsi un moyen efficace de ressourcement et un terrain moins fertile pour la “déprime”. Une équipe fonctionnelle au plan interpersonnel constitue un rempart puissant contre la solitude et le découragement²¹.

Il est important de reconnaître la nécessité de soutien dans nos équipes de soins. Et, puisque comme membre d'une profession d'aide nous sommes à risque, pourquoi ne pas développer sur place, au sein même des groupes de travail nos propres moyens en formant des cliniciennes préparées à la supervision. Celles-ci pourraient se mettre à l'écoute des collègues vivant des difficultés et pourraient intervenir à temps, dès qu'apparaîtrait la dysthymie, sans attendre que leur état de souffrance demande des interventions plus importantes et le recours à des spécialistes. C'est de la simple prévention. Une telle mesure pourrait éviter la douloureuse descente aux enfers que supposent l'épuisement professionnel, les longues interruptions du travail et la marginalisation sociale du soignant qui en résultent.

Rappelons-nous aussi que pour garder la capacité de donner, il faut nous ressourcer. Pour communiquer l'espoir de vie et conserver nous-mêmes le goût de la hardiesse, il nous faut vivre la force du présent, cultiver la joie, multiplier les occasions de rire, nous donner des loisirs agréables et soigner nos relations avec nos proches. Cultiver le bonheur vaccine contre la morosité^{22, 23}.

CONCLUSION

L'épuisement professionnel, lorsqu'il frappe, est un grand malheur qui affecte bien sûr la personne qui en souffre, mais aussi son entourage et même les malades. C'est donc un devoir éthique envers nous-mêmes et envers les autres de voir à nous en préserver. Il ne faut pas oublier que, comme tout ce qui est négatif, l'épuisement professionnel peut en gagner d'autres, surtout si ces personnes sont affaiblies par une fragilité personnelle qui les rend plus réceptives à un contexte de travail pernicieux.

Il existe quelques moyens organisationnels utiles pour diminuer le stress du travail, mais c'est probablement au niveau personnel qu'il est plus facile et plus rapide d'agir. Par des stratégies de diversion au moyen de loisirs ou de relations interpersonnelles significatives, par une discipline de libération psychique que ce soit par la méditation, la relaxation ou le yoga, nous pouvons nous protéger. Quelles que soient nos préférences, nous avons le choix de nous aider personnellement et nous entraider ou de nous laisser abattre. L'épuisement professionnel est la mort de l'ardeur de vivre, le combattre est de choisir la vie...

RÉFÉRENCES

- **ANDRÉ, Christophe et François LELORD** (2000). *L'estime de soi*. Paris, Odile Jacob.
- **ANTONOVSKY** dans **DELMAS, Philippe**. *La hardiesse une ressource pour mieux gérer le stress*. La revue de l'infirmière, no 128, mars 2007.

²¹. PHANEUF, Margot. Le travail en équipe auprès des malades : ressource ou souffrance. Idem.

²². PHANEUF, Margot (2006) *Prendre soin de soi pour prendre soin des autres*. Conférence. Infiressources, Carrefour professionnel, section « Profession ».

<http://www.infiressources.ca/fer/depotdocuments/Prendre%20soin%20de%20soi.pdf>

²³. Cette partie a été publiée à Paris, dans la revue de l'infirmière, no 129, mars 2007.

- **BEATY, Melody** (1991) **Vaincre la codépendance**. Paris, J.C.Lattès.
- **BEAUDELAIRE, Charles** (1857) **Recueillement dans Les fleurs du mal**. Sur Café Éducation <http://www.cafe.edu/genres/e-recuei.html>
- **BORKOSKI, Matthew** Image : Atlas, http://images.google.ca/imgres?imgurl=http://imagecache2.allposters.com/images/pic/PTGPOD/509707a~Atlas-Statue-Holding-Up-the-World-Posters.jpg&imgrefurl=http://www.allposters.com/-sp/Atlas-Statue-Holding-Up-the-World-Posters_i1416717_.htm&h=349&w=262&sz=15&tbnid=Z_vznpAvRyVAbM:&tbnh=120&tbnw=90&prev=/images%3Fq%3Datlas%2Bstatue%2Bimage%26um%3D1&start=1&sa=X&oi=images&ct=image&cd=1.
- **COURTEMANCHE, Marcel** (2003) « *Burn out ou dépression, du pareil au même ?* » Publié dans L'Avant-Garde, journal des soins infirmiers du CHUM, vol. 4, no. 2. http://www.chumtl.qc.ca/userfiles/Image/PUBLICATIONS/AVANT-GARDE/07_ag_vol4_no2.pdf.
- **DELMAS, philippe, André Duquette, Marc Bourdeau et Anne-Marie Pronovost** (2004) « *Effet d'un programme de renforcement de la hardiesse sur la qualité de vie au travail des infirmières françaises* ». Publié dans *L'infirmière clinicienne* vol. 1 no 1, 2004. http://wer.uqar.qc.ca/revue-inf/Articles/InfirmiereClinicienne_DELMAS_vol1no1.pdf.
- **DUJARIER, Marie-Anne** (2006). **L'idéal au travail**. Paris, PUF, collection Le Monde/Partage du savoir.
- **GARNEAU, Jean** (2000). **Le burnout: prévention et solutions. Infopsy** <http://www.redpsy.com/infopsy/burnout.htm>.
- **JACQUARD, Albert** (1987). *Cinq milliards d'hommes dans un vaisseau*, Paris, Éditions du Seuil
- **LORIOU, Marc**, coordonnateur (2004). *Construction du stress, psychologisation du social et rapport au public*. Rapport final, p. 20-24. http://laboratoiregeorgesfriedmann.univ-paris1.fr/lgf/IMG/pdf/Projet_de_recherche.pdf.
- **MAURANGES, Aline** (1998). *Sommes-nous tous des épuisés potentiels ?* Soins, 630, 17-18.
- **OSTY, Florence** (2003). **Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail**, Presses universitaires de Rennes.
- **PHANEUF, Margot**. **Le travail en équipe auprès des malades : ressource ou souffrance.**
- **PHANEUF, Margot**. **Le concept d'humanité : une application aux soins infirmiers généraux.**
- **PHANEUF, Margot** (2002). *Communication, entretien, relation d'aide et validation*, 12^e chapitre : Prendre soin des soi pour prendre soin des autres, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- **PHANEUF, Margot** (2006). *Le travail d'équipe auprès des malades : ressource ou souffrance?*
- **PHANEUF, Margot** (2006). *Prendre soin de soi pour prendre soin des autres*. Conférence.
- **SARTRE, Jean-Paul** (1944). *Huis-clos*. Dans @lalettre. <http://www.alalettre.com/sartre-huis-clos.htm> (Consulté le 20 novembre 2006).
- **SHAKESPEARE, W.** (1696). *Le Marchand de Venise* - comédie romantique. **Online Shakespeare** <http://www.onlineshakespeare.com/frenchmerchant.htm>.