

# Le workaholisme

Le *workaholism* a été pour la première fois énoncé par le psychologue américain Wayne Oates dans les années 70, et provient de la contraction des mots anglais *work* (travail) et *alcoholism* (alcoolisme). Bien que son existence ne soit pas remise en question, il n'existe pas à l'heure actuelle de consensus quant à sa définition précise : de manière générale, le *workaholism* est décrit comme un rapport pathologique de dépendance et d'addiction au travail.

## 1. Qu'est-ce-que le *workaholism* ?

Le *workaholic*, poussé par un besoin irrésistible de travailler, dévoue une grande partie de son temps et de son énergie à son travail aux dépens des autres facettes de sa vie. Ce comportement met en jeu la santé du *workaholic* et plus généralement sa vie (bien-être, relations interpersonnelles).

En 1992, Spence et Robbins décrivent les *workaholics* comme des personnes fortement impliquées dans leur travail, poussées par une contrainte interne à travailler mais retirant une faible satisfaction du travail fourni. Il existerait d'après Spence et Robbins des « *workaholics* enthousiastes » qui éprouvent quant à eux une forte satisfaction à travailler, bien que coexiste encore le sentiment de contrainte et l'engagement fort.

Ainsi, un *workaholic* est un « bourreau de travail », dévouant beaucoup de son temps à son activité professionnelle. Pas parce qu'il/elle en retire du plaisir, de la satisfaction ou parce qu'on lui demande, mais à cause d'une pression interne (sa « petite voix intérieure ») à l'origine d'un sentiment de culpabilité et de détresse psychologique lorsqu'il/elle ne travaille pas.

D'ailleurs, l'implication du *workaholic* va bien au-delà de la demande de l'organisation ou de ses propres besoins financiers.

Distinguer le *workaholic* d'un travailleur enthousiaste en utilisant les 3 piliers du *workaholism* par Spence et Robbins :

Le type de travailleur	Implication au travail	Sentiment de contrainte interne	Satisfaction au travail
Workaholic	↑	↑	↓
Workaholic enthousiaste	↑	↑	↑
Travailleur enthousiaste	↑	↓	↑
Travailleur serein	-	↓	↑
Travailleur non impliqué	↓	↓	↓
Travailleur désabusé	↓	↑	↓

## 2. Qui sont ces *workaholics* ?

Les études montrent qu'il existe des profils de personnes plus à même de devenir des *workaholics*. Ainsi, les *workaholics* sont souvent des perfectionnistes qui ont beaucoup de difficultés à déléguer. Le travailleur enthousiaste présentera souvent ces deux mêmes caractéristiques, mais dans une moindre mesure. Le *workaholic* par contre tend à être stressé par son travail, se sentant dépassé par ses responsabilités et tous les objectifs et deadlines qu'il s'est lui-même fixé. La peur de l'erreur ou de l'échec contribue également au développement du *workaholism*.

L'environnement de travail peut également contribuer au développement du *workaholism*. Ainsi, on trouve davantage de *workaholics* dans les professions à forte charge émotionnelle ou de travail. Aussi, le manque de reconnaissance, les environnements compétitifs ou incitant aux heures supplémentaires contribuent au développement du *workaholism* et l'entretiennent.

Selon les études, le *workaholism* concernerait de 5 à 25% de la population active. A ce jour, très peu d'études s'intéressent au *workaholism* en médecine vétérinaire. En France, une donnée récente vient souligner l'importance de ce phénomène dans la profession. Le rapport concernant la santé au travail des vétérinaires rédigé par le Pr Truchot, à l'initiative de Vétos-Entraide et le CNOV, est équivoque : le *workaholism* toucherait 37% de l'échantillon étudié, soit **plus d'un vétérinaire français sur trois** ! Ces vétérinaires pratiquent davantage le présentisme (le fait de venir travailler alors que l'état de santé du travailleur aurait nécessité de s'absenter) et sont plus à risques de troubles psycho-sociaux et physiques (épuisement professionnel, troubles du sommeil notamment).

### 3. Les conséquences du *workaholism*

Le *workaholism* pourrait sembler séduisant pour certains : grande capacité de travail en apparence, rentabilité, challenge. D'autant que le *workaholic* a rarement conscience de sa propre condition, et donc des conséquences sur sa santé et sa vie professionnelle et privée. Néanmoins, le *workaholism* présente de nombreux inconvénients tant à l'échelle individuelle qu'à celle de l'organisation.

- Conséquences à l'échelle individuelle  
De nombreuses études montrent une association du *workaholism* avec une dégradation de la **santé mentale** du travailleur, en favorisant les troubles psycho-sociaux (stress, dépression, burn-out).  
Les *workaholics* rapportent également davantage de **troubles physiques et musculosquelettiques** : dégradation de la qualité du sommeil, douleurs musculaires ou problèmes intestinaux.  
Les autres facettes de la vie du *workaholic* étant négligée, ces personnes souffrent souvent de **difficultés dans les relations interpersonnelles** (familiales notamment) et d'un sentiment d'isolement.
- Conséquences à l'échelle de l'organisation  
Les comportements *workaholics* ont des conséquences souvent insidieuses sur l'organisation et parfois peu claires. En effet, certaines études montrent des performances augmentées chez les personnes *workaholics*. Néanmoins, ces études ne semblent pas distinguer les travailleurs enthousiastes des vrais *workaholics*. Des études plus récentes et utilisant les 3 piliers de Spence et Robbins semblent à l'inverse montrer une baisse de performance chez les individus *workaholics* associée à un plus fort taux d'absentéisme et de turn-over. Les personnalités *workaholics* sont davantage en conflit avec leurs collègues, et le *workaholism* prédisposerait aux conduites de harcèlement.  
Les figures hiérarchiques *workaholics* (managers, patrons, etc) entraînent plus souvent un épuisement émotionnel chez leurs subordonnés à cause de la perception d'une charge de travail augmentée et de la multiplication de conflits

interpersonnels. Cet environnement pousse les collaborateurs vers la porte de sortie.

#### 4. Mettre en évidence le *workaholism*

Car le premier pas c'est déjà d'en avoir conscience !

Il existe un auto-questionnaire validé en français : c'est l'outil WART. De nombreux sites web le proposent gratuitement (exemple :

<https://www.addictaide.fr/pro/parcours/wart/?quest=true#/wart>). Il s'agit d'un questionnaire comportant 25 questions permettant d'évaluer son propre degré d'addiction au travail.

Pour un membre de son équipe, les collaborateurs présentant les caractéristiques suivantes mettront en particulier la puce à l'oreille :

- haut niveau d'anxiété
- signes d'impatience
- difficultés relationnelles (au travail et en dehors)
- perfectionnisme extrême
- longues heures au travail
- impossibilité à se détendre
- peu d'intérêt pour les autres aspects de sa vie

En tant que responsable ou patron, quand on suspecte que l'un des membres de son équipe entretient un rapport pathologique à son travail, il ne faut pas rester spectateur ! Les nombreuses conséquences énoncées plus haut (sur la santé mentale du travailleur mais aussi sur les performances de l'entreprise) doivent pousser au dialogue et à l'action. Il sera toujours approprié d'adopter un regard bienveillant, dénué de jugement et de pratiquer l'écoute active avec ses collaborateurs, en particulier quand il s'agit de faire prendre conscience de cette problématique. En effet, les *workaholics* construisent souvent leur vie autour de leur travail et bien qu'ils n'en retirent que peu de satisfaction, ils ont l'impression qu'ils sont investis d'une mission. Du temps, de la patience et de la compréhension seront nécessaires à la déconstruction d'un mode de pensée biaisé vers le développement d'un rapport harmonieux à son travail.

#### 5. Agir contre le *workaholism*

##### a. Actions à l'échelle individuelle

Les *workaholics* sont souvent les derniers au courant de leur situation, ce qui conduit à une prise en charge tardive. La première étape sera donc de **prendre conscience** de l'existence d'un rapport pathologique, malsain, dangereux, à son travail. Cela implique également de comprendre et d'accepter la nécessité d'une vie équilibrée (pour soi-même, ses proches, et même pour ses performances professionnelles) et ainsi de **recadrer le travail dans un contexte approprié** en se fixant des stratégies dans ce sens (ex : partir avant telle heure le mercredi même si les compte-rendus ne sont pas terminés, pratiquer cette activité sportive qu'on aime tant, mettre son téléphone en silencieux, ne pas regarder ses mails professionnels sur les jours de repos, etc) et s'obliger à les appliquer même quand la petite voix intérieure est culpabilisante.

Ce n'est pas magique : les *workaholics* peuvent rechuter tout au long de leur vie mais l'important est de toujours s'observer avec suffisamment de recul pour prendre conscience de ces rechutes et agir en conséquence. La relaxation est l'un des outils permettant de promouvoir la conscience de soi, une meilleure compréhension et maîtrise de ses émotions. En commençant à des moments propices (au calme, chez soi ou dans un environnement familier/connu/apaisant) ce qui permettra au fur et à mesure d'adopter ces pratiques dans des conditions plus challengeantes. On pensera notamment à la méditation, la pleine conscience, la relaxation musculaire, etc.

b. Actions à l'échelle organisationnelle

En dehors de l'obligation légale du chef d'entreprise à assurer la santé et la sécurité de ses employés, la première raison qui devrait pousser à la mise en place d'actions pour prévenir et traiter le *workaholism* est la préoccupation – totalement dénuée d'intérêt personnel – pour le bien-être de son équipe. Par ailleurs, comme évoqué plus haut, le *workaholism* tend à baisser in fine les performances de l'entreprise à cause notamment de la baisse de performance individuelle, l'absentéisme, le turn-over, les conflits interpersonnels. On distinguera 3 types de prévention, en fonction du moment où les actions interviennent par rapport au comportement pathologique.

- i. La prévention primaire constitue la réelle prévention, puisqu'elle vise à réduire l'incidence du *workaholism* en éliminant les facteurs de risques. Elle s'attache à engager des actions dans l'environnement et la situation de travail et nécessite, pour cela, une conscience globale (à l'échelle de l'entreprise) de l'intérêt (pourquoi ?) de la mise en place de ces mesures.

On citera :

- La **promotion d'un rapport sain au travail et d'un bon équilibre vie privée/vie professionnelle** car on ne peut pas s'attendre à ce que des collaborateurs adoptent une vision à laquelle on n'adhère pas soi-même. Pour cela, on fera en sorte :
  - d'éviter que les collaborateurs aient à travailler à la maison (par demande expresse ou via l'accès au logiciel de la clinique par exemple)
  - de respecter le temps de repos tout en portant une attention toute particulière aux moyens de communication actuels (ex : échanges quotidiens sur des plateformes utilisées dans la vie privée)
  - de motiver à la prise de vacances régulières et suffisamment longues pour permettre un repos émotionnel
  - d'organiser le retour au travail après un repos de sorte à éviter le « retour de bâton » (ex : éviter les charges de travail trop importantes, de submerger de problématiques clients, etc)
  - de développer et promouvoir une unité dans l'entreprise permettant aux collaborateurs de s'identifier et se sentir inclus tout en favorisant les activités extra-professionnelles

- aussi et surtout de montrer l'exemple en adoptant soi-même (patron, responsable, manager, etc) un rapport sain à son travail
  - La mise en place un **management de proximité bienveillant** en développant :
    - la communication, avec des feedbacks réguliers et la reconnaissance de l'effort et du travail fourni
    - la disponibilité, en proposant des temps de parole fréquents pendant lesquels le collaborateur aura la possibilité de s'exprimer sur ses attentes, la charge de travail (etc) sans devoir attendre l'entretien annuel
    - une organisation dynamique en évaluant et en adaptant la charge de travail dans le temps en fonction des ressources (en particulier émotionnelles et mentales) du collaborateur
  - **Éviter de récompenser les comportements *workaholics***
- ii. La prévention secondaire visera quant à elle à détecter et prendre en charge précocement les *workaholics*. Pour cela, il faudra dans un premier temps les identifier. Un screening systématique en observant les habitudes de travail de l'employé (nombreuses heures supplémentaires, toujours le/la dernier(e) à partir, messages envoyés à des heures tardives, revient en dehors de ses shifts, etc) associé au passage, à la discrétion du collaborateur, d'un test validé (ex : WART, DUWAS, etc) peuvent permettre de mettre en lumière l'addiction au travail.
- Détecter les personnalités *workaholics* avant l'apparition des conséquences graves (sur la santé mentale, les relations, l'organisation) permet d'agir pour prévenir leur survenue. On pourra :
- Promouvoir le développement de l'**intelligence émotionnelle** (conscience de soi et de ses émotions, gestion de ses émotions, reconnaissance des émotions d'autrui et gestion des relations interpersonnelles) et autres **ressources psychologiques** (confiance en soi, résilience, mécanisme de coping, etc) par l'intermédiaire de formations ou séances de coaching
  - Aider le collaborateur à **s'organiser dans le temps** en fixant des objectifs clairs et réalisables, en priorisant les tâches et en leur apprenant à déléguer
  - Mettre en place des **temps de communication et d'échanges** pour stimuler le workaholic à déconnecter, faire le point sur ses attentes professionnelles et la manière de les équilibrer avec les attentes du poste/de la clinique
  - Orienter vers des professionnels de la santé mentale
- iii. Enfin, la prévention tertiaire intervient tardivement dans le processus et concerne les *workaholics* « symptomatiques ». La prévention tertiaire vise à les aider à dépasser les conséquences négatives et à construire une relation au travail saine et s'étend jusqu'à la réinsertion sociale et professionnelle du collaborateur *workaholic*.

On orientera le collaborateur vers des professionnels de la santé mentale, l'un des éléments centraux étant la mise en place d'une **thérapie cognitive et comportementale**. Son but sera d'établir un cadre au travail avec des limites claires afin de promouvoir un équilibre vie privée/vie professionnelle. La thérapie visera à découvrir les croyances irrationnelles qui pousse le *workaholic* à adopter ce comportement (perception des attentes d'autrui, perfectionnisme extrême, syndrome de l'imposteur, etc), et à mettre en place des stratégies adaptées visant à atténuer voire supprimer leur expression en les remplaçant par des croyances rationnelles plus positives. Des groupes de soutien (« workaholics anonymes ») pourront aussi être proposés afin d'accompagner le workaholic dans son chemin vers l'harmonie avec son travail. Toutes les autres actions de prévention primaire et secondaire pourront également être mises en place.

Akutsu, Satoshi, Fumiaki Katsumura, et Shohei Yamamoto. « The Antecedents and Consequences of Workaholism : Findings From the Modern Japanese Labor Market ». *Frontiers in Psychology* 13 (15 mars 2022) : 812821. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812821>.

Balducci, Cristian, Luca Menghini, Paul M. Conway, Hermann Burr, et Sara Zaniboni. « Workaholism and the Enactment of Bullying Behavior at Work : A Prospective Analysis ». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no 4 (19 février 2022) : 2399. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042399>.

Kim, Nanhee, Yun Jin Kang, Jinsoo Choi, et Young Woo Sohn. « The Crossover Effects of Supervisors' Workaholism on Subordinates' Turnover Intention : The Mediating Role of Two Types of Job Demands and Emotional Exhaustion ». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no 21 (novembre 2020) : 7742. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217742>.

Kwak, Yeunhee, Ji-Su Kim, Yonghee Han, et Yeji Seo. « The Effect of Work Addiction on Korean Nurses' Professional Quality of Life : A Cross-Sectional Study ». *Journal of Addictions Nursing* 29, no 2 (2018) : 119-27. <https://doi.org/10.1097/JAN.0000000000000221>.

Mazzetti, Greta, Dina Guglielmi, et Wilmar B. Schaufeli. « Same Involvement, Different Reasons : How Personality Factors and Organizations Contribute to Heavy Work Investment ». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no 22 (novembre 2020) : 8550. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228550>.

Spence, Janet T., et Ann S. Robbins. « Workaholism : Definition, Measurement, and Preliminary Results ». *Journal of Personality*

Assessment 58, no 1 (1 février 1992) : 160-78.  
[https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801\\_15](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15).

« Workaholisme : état des connaissances – Article de revue – INRS ».  
Consulté le 6 février 2023.  
<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TP%2020>.