

- Syndrome d'épuisement professionnel

[Syndrome d'épuisement professionnel](#)

[DE QUOI PARLE-T-ON ? Syndrome et manifestations Caractéristiques du burn-out](#)

[DE QUOI PARLE-T-ON ? Syndrome et manifestations Ce que le burn-out n'est pas](#)

[DE QUOI PARLE-T-ON ? Causes du burn-out Facteurs de RPS liés au travail](#)

[DE QUOI PARLE-T-ON ? Causes du burn-out Caractéristiques liées à l'individu](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes Informer et former les salariés](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes Veiller à la charge de travail de chacun](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes Garantir un soutien social solide](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes Accorder des marges de manœuvre](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes Assurer une juste reconnaissance du travail](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes Discuter des critères de qualité du travail](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Prévenir le burn-out en « dépistant » Signaux collectifs](#)

[COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ? Signaux individuels](#)

[COMMENT RÉAGIR FACE AU BURN-OUT ? Prise en charge individuelle Aider le collaborateur à reprendre pied](#)

[COMMENT RÉAGIR FACE AU BURN-OUT ? Prise en charge individuelle Préparer le retour à l'emploi](#)

[COMMENT RÉAGIR FACE AU BURN-OUT ? Action sur l'environnement professionnel](#)

Mieux comprendre pour mieux agir

Chargé par la DGT de préciser ce que recouvre le burn-out et de fournir des préconisations pour le prévenir, un groupe de travail pluridisciplinaire, associant notamment l'INRS, l'Anact, des enseignants-chercheurs et des experts de terrain, fournit aux DRH un guide fort utile.

Alexandre Reymann

Il est important de bien circonscrire le burn-out au sein des risques psychosociaux Car c'est en le repérant et en agissant sur ses facteurs qu'on le prévient.

Les travaux du groupe de travail abordent ce « *nouveau syndrome* » sous les trois angles suivants : que recouvre-t-il ; comment le prévenir ; comment réagir lorsqu'on y est confronté ?

Les réponses à ces questions ont fait l'objet d'un guide qui peut être consulté à l'adresse suivante : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf

En voici l'essentiel...

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le burn-out peut être défini comme un « *état d'épuisement physique, émotionnel et mental lié à une longue exposition à des situations exigeant une implication émotionnelle importante* », ou « *un processus où se retransche un collaborateur jusqu'ici impliqué, en réaction aux exigences et au fardeau de son travail* ».

Au même titre que le stress professionnel, les harcèlements et violences internes ou externes au travail, il fait partie des risques psychosociaux.

Syndrome et manifestations Caractéristiques du burn-out

Le burn-out est un processus de dégradation du rapport subjectif au travail, qui présente trois dimensions :

l'épuisement émotionnel, psychique et physique chronique que les temps de repos ne suffisent plus à soulager ;
le cynisme vis-à-vis du travail et de l'entourage professionnel, avec réduction de l'investissement et appréciation péjorative du collaborateur ;
la diminution de l'accomplissement personnel au travail se traduisant par le sentiment d'être inefficace et de ne pas être à la hauteur du poste.

Le burn-out peut se traduire cumulativement sur le salarié par des manifestations :

émotionnelles (peurs mal définies, tensions nerveuses, humeur triste ou manque d'entrain) ;
physiques (troubles du sommeil, fatigue chronique, douleurs du dos et de la nuque, prise ou perte soudaine de poids, voire maux de tête, nausées et vertiges) ;
cognitives (diminution de la concentration, difficultés à réaliser plusieurs tâches, à prendre des décisions, voire erreurs mineures, fautes et oublis) ;
comportementales ou interpersonnelles (repli sur soi, agressivité, moindre empathie à l'égard des autres avec, le cas échéant, consommation accrue de tabac, d'alcool, de tranquillisants ou de drogues) ;
motivationnelles ou liées à l'attitude (motivation et moral en berne, effritement des valeurs associées au travail, dévalorisation personnelle).

Ce que le burn-out n'est pas

Même s'ils peuvent présenter des symptômes communs, le burn-out ne doit pas être confondu avec la dépression dans la mesure où il s'exprime d'abord dans la sphère professionnelle, alors que la seconde s'étend à tous les aspects de la vie.

Il se différencie également de l'addiction au travail. L'épuisement professionnel ne résulte pas nécessairement d'un besoin compulsif de travailler. Des contraintes excessives, un déficit d'arbitrage, un manque de soutien ou une crise de sens au travail peuvent, à eux seuls, aussi l'engendrer.

Causes du burn-out Facteurs de RPS liés au travail

Les facteurs professionnels contribuant à l'émergence du burn-out sont :

l'intensité et la complexité du travail, lesquelles se traduisent notamment par des délais et des objectifs irréalistes ou mal définis, des interruptions fréquentes, une quantité de travail et des horaires excessifs, voire même des difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
les relations conflictuelles avec le public, tels que la gestion du mécontentement des clients, les violences verbales ou physiques et l'affichage imposé d'émotions en contradiction avec son propre ressenti ;
le manque d'autonomie et de marges de manœuvre dans la manière de faire

son travail et les rythmes à respecter ;
les mauvais rapports sociaux et relations de travail ;
les conflits de valeur et la qualité empêchée, amplifiés par l'absence d'échange avec ses collègues, ou le manager, sur les objectifs et la façon de procéder ;
l'insécurité socio-économique liée à la peur de perdre son emploi, mais aussi de devoir faire face à des changements non maîtrisés.

Caractéristiques liées à l'individu

Les traits de personnalité, tels que l'instabilité émotionnelle et le caractère consciencieux jouent, bien entendu, aussi un rôle dans le syndrome d'épuisement professionnel.

Il en va de même lorsque le travail tient une place primordiale dans la vie et l'identité du collaborateur. Engagé dans son métier, mais confronté à des contraintes psychosociales plus ou moins chroniques et importantes, ce dernier mobilise toutes ses ressources pour accomplir son travail. En cas de déséquilibre entre les deux, le salarié peut développer un état de stress qui, s'il demeure chronique, a des répercussions sur sa santé.

COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ?

Prévenir le burn-out en agissant sur ses causes

La prévention du burn-out doit reposer sur une démarche participative associant à la fois l'employeur, l'encadrement, les représentants du personnel, le médecin du travail ou l'intervenant en prévention des risques professionnels. Ces échanges peuvent s'effectuer sous le parrainage du CHSCT, dans le cadre d'un comité de pilotage paritaire ou au sein d'un espace de discussion.

Informier et former les salariés

Un premier axe de prévention consiste à sensibiliser les collaborateurs afin qu'ils puissent détecter d'éventuels signaux émanant de leurs collègues ou d'eux-mêmes. Cela passe par des formations sur les RPS, incluant le burn-out.

Veiller à la charge de travail de chacun

La première cause d'épuisement professionnel est la surcharge de travail. À ce titre, voici quelques pistes de prévention envisageables :

- planifier et vérifier la prise des temps de repos et de congés de l'ensemble des salariés ;
- organiser le travail suffisamment à l'avance et anticiper les changements d'horaires ;
- discuter des objectifs et s'assurer de l'adaptation des moyens pour les atteindre ;
- assurer un suivi de la charge de travail ;
- intégrer les risques d'aléas dans l'organisation du travail ;
- fixer des horaires de travail compatibles avec la vie familiale et sociale ;
- garantir des temps de déconnexion en encadrant techniquement l'utilisation des téléphones et ordinateurs portables ;
- encadrer le recours aux heures supplémentaires et veiller au respect de leurs contreparties.

Garantir un soutien social solide

La qualité des relations interpersonnelles avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques conditionne la solidité du soutien social dont doit bénéficier chaque collaborateur.

Cela peut conduire à éviter les postes de travail isolés, à faciliter les contacts avec la hiérarchie en cas de difficultés et à prévoir des pauses collectives et des moments de convivialité.

Accorder des marges de manœuvre

Il est important que le salarié ait le sentiment de participer aux prises de décision, que son avis soit écouté et pris en compte et qu'il dispose de marges de manœuvre.

Il faut notamment, pour ce faire, instaurer une communication interne régulière et transparente sur les projets ou les résultats de l'activité, expliquer les décisions prises et répondre aux questions.

Cela contribue aussi à la reconnaissance du travail effectué.

Assurer une juste reconnaissance du travail

Il ne faut pas que les collaborateurs aient le sentiment d'un manque de réciprocité entre leur investissement professionnel et ce qu'ils reçoivent en retour, en comparaison de leurs collègues. Les processus de reconnaissance doivent donc être transparents et équitables.

Discuter des critères de qualité du travail

L'engagement ne se décrète pas, mais on peut le préserver, voire le favoriser afin d'éviter l'apparition d'un burn-out.

De ce point de vue, se reconnaître dans ce que l'on fait est intrinsèquement liée à la reconnaissance par les autres. Un dialogue entre les salariés et leurs managers est donc nécessaire afin de déterminer ce qu'est un travail bien fait, compte tenu des contraintes qui s'imposent à chacun.

Prévenir le burn-out en « dépistant »

Les DRH et leur service, les managers et les médecins du travail ont un rôle de prévention à jouer, en termes de dépistage, en s'appuyant sur un ensemble de signaux tant individuels que collectifs.

Signaux collectifs

Deux types d'indicateurs collectifs doivent être surveillés :

ceux liés au fonctionnement de l'entreprise, tels que l'absentéisme de courte durée ou, à l'inverse, le « *présentéisme* », la mobilité du personnel, la détérioration de la qualité des produits ou des services, les actions conduites par le CHSCT, les procédures judiciaires en cours, les grèves, les violences ou les conflits interpersonnels ;

ceux liés à la santé et à la sécurité des travailleurs, tels que l'activité du service de santé au travail, la fréquence et la gravité des AT, les troubles musculo-squelettiques ou psychiques déclarés en maladies professionnelles ; les suicides ou tentatives de suicide sur le lieu de travail ou mettant en cause le travail, les plaintes déposées pour harcèlement.

Signaux individuels

Il faut aussi s'interroger régulièrement sur le vécu du travail des salariés. Les premiers signaux d'alerte sont leur changement d'apparence et de comportement.

COMMENT RÉAGIR FACE AU BURN-OUT ?

Prise en charge individuelle

Aider le collaborateur à reprendre pied

Il s'agit de prendre des mesures visant à rétablir l'équilibre du salarié en agissant à la fois sur sa sphère professionnelle et personnelle.

À cette fin, il est judicieux que l'intéressé :

s'arrête de travailler pendant deux à trois mois, pour prendre du recul, en suivant par ailleurs une thérapie de type comportementale et cognitive, associée à la prise d'antidépresseur ;
récupère, notamment par le repos, par la relaxation ou le sport... ;

accepte l'idée qu'« à l'impossible nul n'est tenu » pour effectuer un « retour à la réalité ».

À cette étape, verbaliser les différentes étapes peut l'aider à se reconstruire avec l'appui d'un professionnel de santé.

Préparer le retour à l'emploi

Après un épisode de burn-out, le collaborateur doit reconstruire son identité professionnelle

Il peut craindre de rechuter ou douter de ses capacités professionnelles. « *Un travail sur soi* », en amont de la reprise et à l'occasion de celle-ci est dès lors conseillé.

La sensibilisation de l'encadrement et de l'ensemble des salariés, ainsi que l'implication du CHSCT et des instances représentatives du personnel participent également à la prévention de la désinsertion professionnelle qui peut suivre un burn-out.

Le retour à l'emploi doit donc s'effectuer progressivement, après une visite médicale de préreprise, et avec un accompagnement de l'intéressé, voire de son équipe de travail et de son manager.

À son retour, la victime ne doit pas retrouver un cadre de travail identique au précédent. Son ancienne organisation du travail doit être modifiée ou son activité redéfinie ou réorientée.

Cette démarche doit associer le médecin du travail, le service de la DRH, le manager du salarié et l'intéressé lui-même. Il est également souhaitable d'en informer les IRP, et notamment le CHSCT, sans oublier l'éventuel comité de pilotage.

Action sur l'environnement professionnel

Au-delà de la prise en charge du salarié et de la préparation de son retour dans les meilleures conditions, l'entreprise doit, plus globalement, identifier les facteurs de burn-out et mettre en place une démarche de prévention collective.

« *Adapter le travail à l'homme et non pas l'homme au travail* » constitue en quelque sorte le fil rouge des actions de prévention à mener.