



L'épuisement professionnel : l'identifier, le prévenir pour soi et pour les autres

Prévention des risques professionnels
agir à vos côtés

Elise AUDEBERT –
Psychologue du travail

Caroline ESTERRE –
Ergonome

Nadia FILALI –
Ergonome

Epuisement professionnel et crise sanitaire

- Une thématique posée avant la crise sanitaire
- Une crise sanitaire qui est venue percuter un équilibre déjà difficile de professionnels avec un engagement intense



Epuisement professionnel et crise sanitaire



45% des salariés ont rencontré des difficultés à maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle



41% des salariés en télétravail ont vécu une dégradation du lien social



35 % des salariés déclarent avoir des problèmes de sommeil



34%

des personnes interrogées au cours de la vague 21 (15-17 février 2021) de l'enquête CoviPrev présentaient un état anxieux ou dépressif



71% des Français affirment avoir subi davantage de stress au travail depuis le début de la crise



Entre fin septembre et début novembre 2020, le nombre de personnes dans un état dépressif a doublé, de **10%** à **21%**.

Vos attentes

Accompagnement :
réorientation
professionnelle

Connaître les :
éventuels signes
avant-coureurs.

L'épuisement professionnel est il :
dû uniquement au contexte prof?
Quelle est la part de l'individu
dans cet épuisement?

Comment éviter la :
surcharge mentale ?

Comment dépister :
l'épuisement (signaux)
et en faire prendre
conscience à la
personne concernée ?

Symptômes et solutions de :
remédiation aux situations
d'épuisement professionnel.

Réorganisation :
travail et temps de
travail.

Quelles options à titre :
personnel et des options
plus structurelles ?

Peut on toujours :
éviter l'épuisement
professionnel ?

Que faire quand un :
salarié en est victime ?

Prévention de l'épuisement : :
actions et accompagnement
des équipes.

Lorsque l'épuisement est là :
(surcharge ou lassitude), quelles
sont les clefs d'amélioration ?

Comment détecter :
l'épuisement professionnel
(méthode- outils) ?

Gestion des plaintes :
récurrentes avec une
absence de propositions
de la part des équipes ?

Problèmes de :
communication avec
asso

Isolement milieu :
rural

Comment permettre aux :
collaborateurs de le conscientiser ?
Comment l'aborder avec eux ?

Manque de soutien :
/ d'écoute

Sommaire

Epuisement professionnel – définition







Connaitre le processus - savoir le repérer pour soi et pour les autres

Comment agir ?

Epuisement professionnel

Éléments de définition

L'épuisement professionnel ?

- 1 L'épuisement professionnel peut se traduire par une fatigue passagère 43% 9 
- 2 L'épuisement professionnel concerne surtout des personnes fragiles ou qui ont des difficultés dans leur vie privée 0% 0 
- 3 L'épuisement professionnel est un phénomène de mode. Après le mal de dos, le Burn-Out. 5% 1 
- 4 La prise de congés, le sommeil, une meilleure hygiène de vie peuvent éviter l'épuisement professionnel 52% 11 
- 5 L'épuisement professionnel est soudain, il peut "nous tomber dessus" 52% 11 
- 6 L'épuisement professionnel touche souvent des personnes très investies 71% 15 

Définir l'épuisement professionnel

Ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante.

Formes d'Épuisement Professionnel



Burn Out



Bore Out

- Épuisement professionnel par l'ennui (sous-charge de travail)



Brown Out

- Épuisement professionnel par la perte de sens
- Absurdité quotidienne des tâches
- Travail dénué de sens ou en conflit avec ses valeurs propres
- « Bullshit Jobs »



Blurr Out

- Confusion grandissante entre vie professionnelle et vie privée
- Impact nouvelles technologies
- Impact de la crise sanitaire (réseaux sociaux de collègues, télétravail,...)

Epuisement professionnel – Burn-out



- *« En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte »*
- *« Ecartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire .*
- *Qu'arrive-t-il quand le burn-out vous gagne?*
- *Vous vous sentez chroniquement épuisé; vous devenez cynique et vous détachez de votre travail; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre job »*

Maslach et Leiter (1997)

Freudenberg (1975)

Epuisement professionnel /Burn-out – Définition(s)

- « *Etat d'épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* »

(Pines et Aronson – 1998 / Santé Publique France)

- « *Processus où se retranche un collaborateur jusqu'ici impliqué, en réaction aux exigences et au fardeau de son travail* »

(Cherniss – 1980)

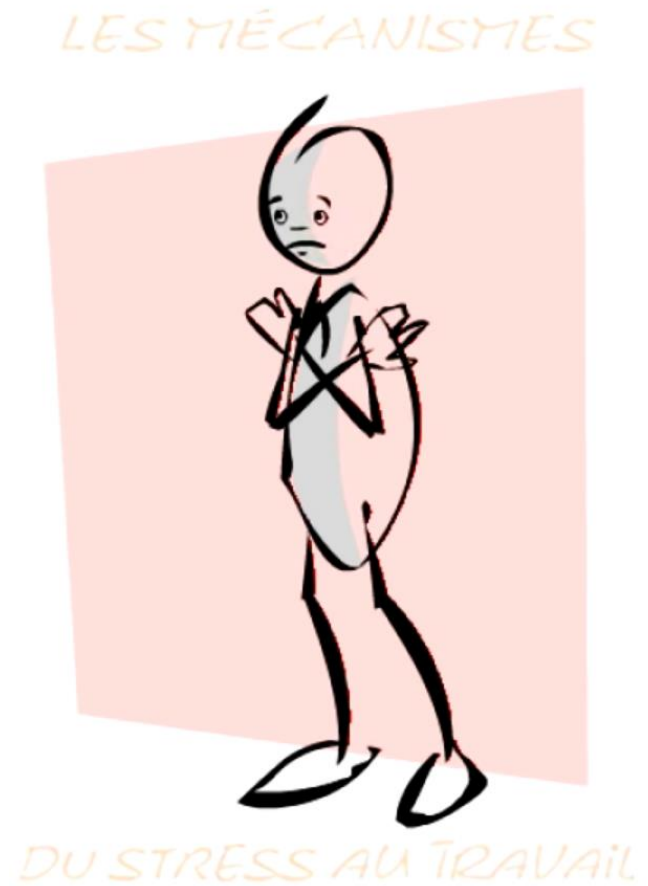
- **Clinique du travail:** Syndrome d'épuisement professionnel considéré comme s'inscrivant dans les pathologies de surcharge, pathologies de la souffrance au travail, liés aux formes d'organisation du travail.
- **OMS :** « *Le burn-out est un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès* »



Il manque dans ces définitions la sphère collective : on travaille avec des collègues, des usagers, des enfants, une ligne hiérarchique et fonctionnelle, ...

Mécanismes du stress

- [Les mécanismes du stress au travail – YouTube](#)



Connaitre le processus - savoir le repérer pour soi et pour les autres

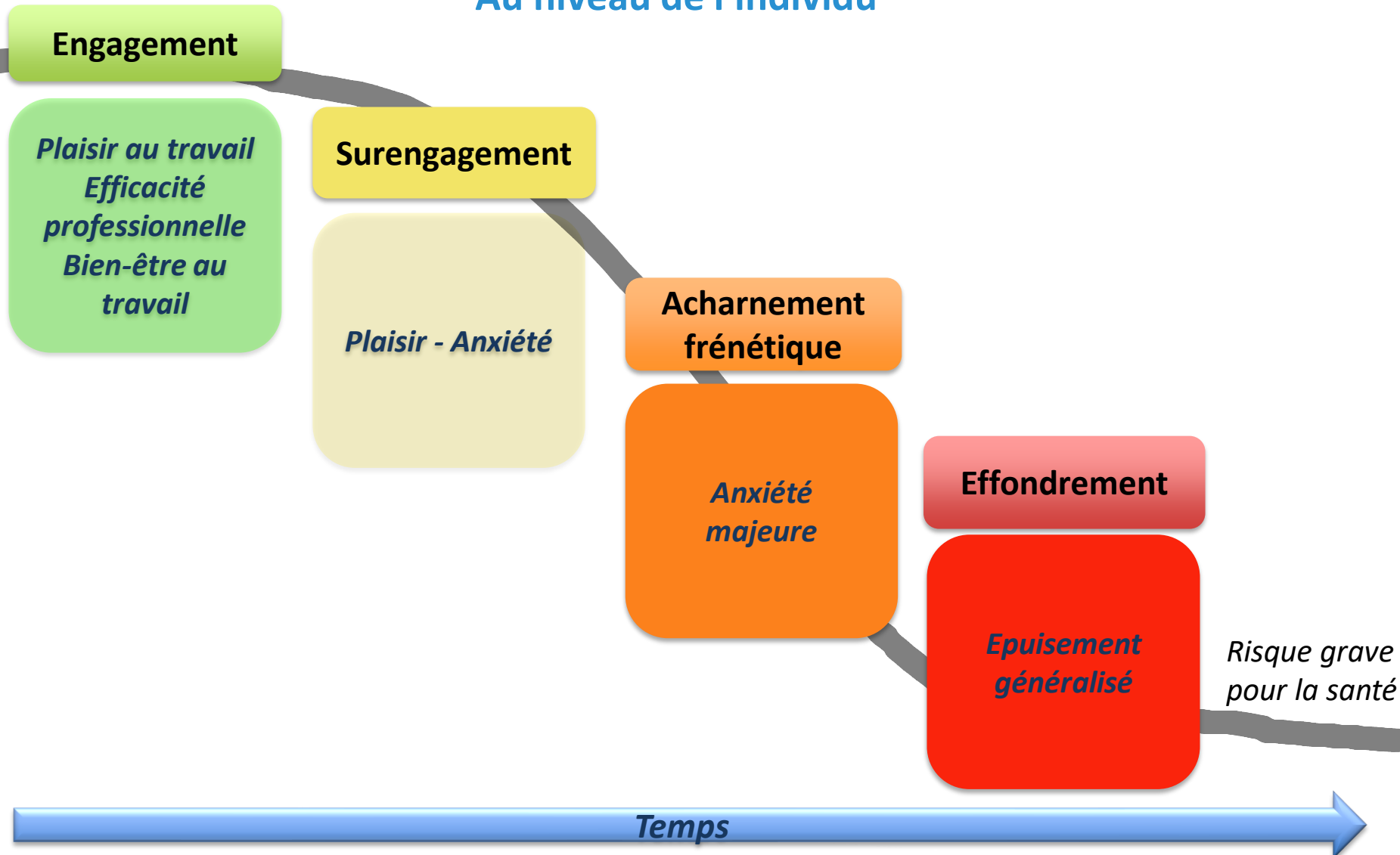
Le processus de l'épuisement

L'épuisement correspond à un déséquilibre entre l'énergie qu'on a investi dans le travail et la capacité qu'on va avoir à récupérer cette énergie.

En ce sens, l'épuisement correspond davantage à un processus dynamique qu'un état.

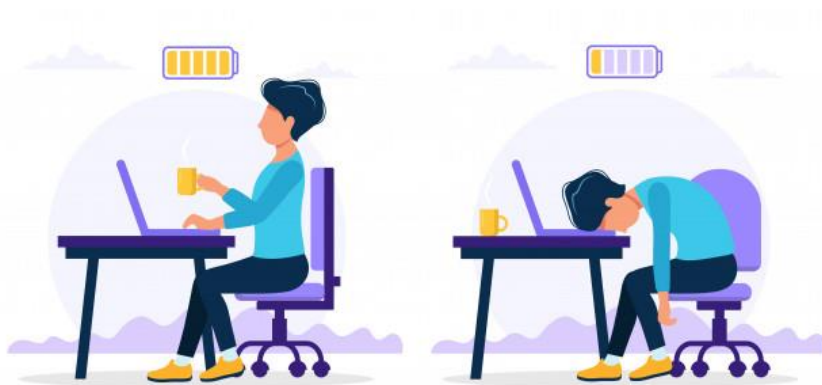


De la FATIGUE au BURN-OUT Au niveau de l'individu



Les 3 dimensions de l'épuisement

Les signes à repérer de l'extérieur



Epuisement
émotionnel,
physique et
psychique



Déshumanisation



Diminution et
perte de l'efficacité
au travail

Les symptômes associés à l'épuisement professionnel



Emotionnel

Physique



Intellectuel

Comportemental

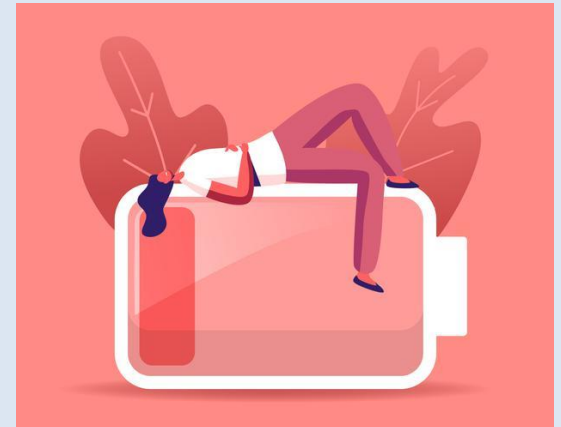


Relationnel

Les symptômes associés à l'épuisement professionnel

Manifestations émotionnelles

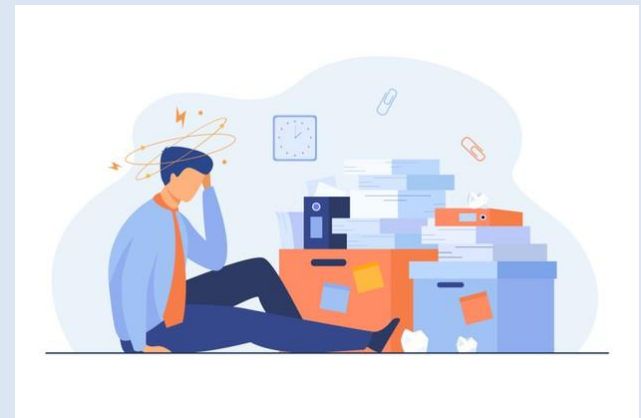
- ✓ Sentiment de découragement, de pessimisme
- ✓ Autodépréciation
- ✓ Perte d'intérêt, ennui
- ✓ Susceptibilité accrue, irritabilité, voire même agressivité



Les symptômes associés à l'épuisement professionnel

Manifestations physiques

- ✓ **Fatigue générale**
- ✓ **Maux de tête, de dos**
- ✓ **Tensions musculaires**
- ✓ **Anxiété**
- ✓ **Troubles du sommeil**
- ✓ **Troubles digestifs**
- ✓ **Sensibilité aux rhumes, aux infections**



Les symptômes associés à l'épuisement professionnel

Manifestations intellectuelles

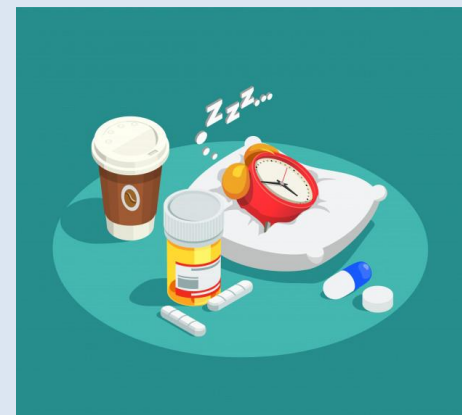
- ✓ Perte du sens des priorités
- ✓ Troubles cognitifs
- ✓ Perte d'efficacité, de créativité



Les symptômes associés à l'épuisement professionnel

Manifestations comportementales

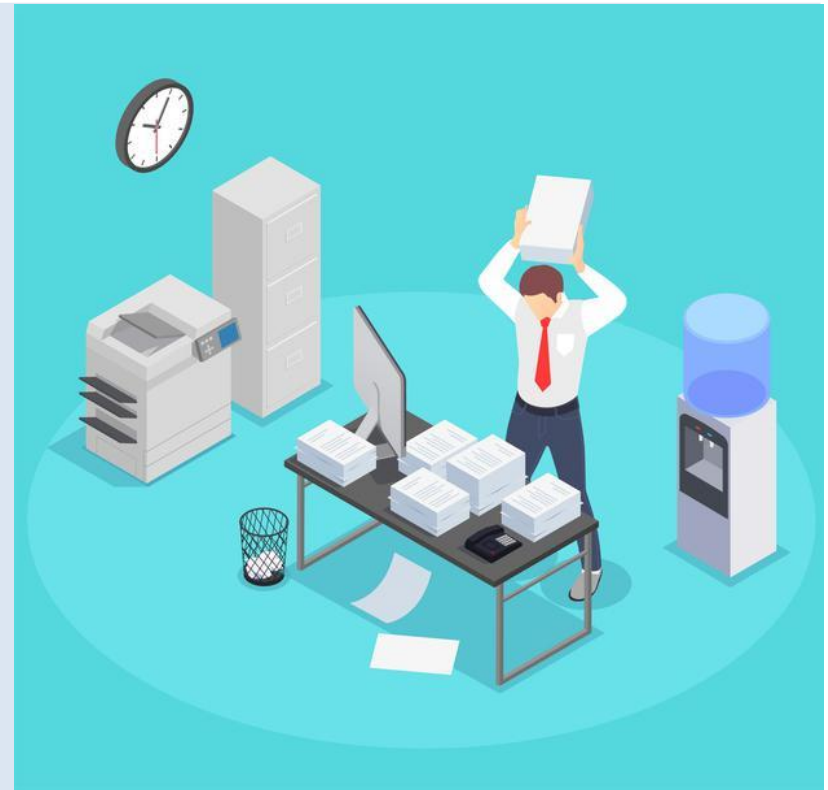
- ✓ **Augmentation de l'absentéisme**
- ✓ **Augmentation des heures de travail pour compenser l'efficacité perdue**
- ✓ **Incapacité de s'extraire des problèmes professionnels dans la vie privée**
- ✓ **Abus de toxiques (alcool, cigarettes, médicaments)**
- ✓ **Désir de changer d'emploi**



Les symptômes associés à l'épuisement professionnel

Manifestations relationnelles

- ✓ Perte de la capacité d'empathie
- ✓ Distance cynique
- ✓ Isolement social



Profils plus à risque de souffrir d'un épuisement professionnel

Des caractéristiques communes :

- Grande capacité de travail, idéaux de performance et de réussite
- Difficultés à poser des limites
- Perfectionnisme

Comment agir ?

Devoir de l'employeur

Article L. 4121-1 du Code du travail

- L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs
 - Ces mesures comprennent
 - Des actions de prévention des risques professionnels
 - Des actions d'information et de formation
 - La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés
- L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes

Facteurs de risques

La parole est à vous !

Pour vous, quels sont les facteurs de risques de l'épuisement professionnelles dans vos métiers ?

Fossé administrateurs / salariés

Beaucoup de sollicitations différentes. Adaptation permanente

Devoir être multitâche et devoir s'adapter en permanence

La mobilisation professionnel et la souplesse face à l'imprévu

Baisse des financements

Glissement des tâches

Agressivité des parents et des enfants

Devoir être mobilisateur en permanence même si on est fatiguée

Administration grandissante

Tâches multiples

Injonctions des partenaires via des tâches administratives sur des supports spécifiques

L'anxiété créé par des departs éventuelles

Empathie quelque soit les situations

Absentéisme

Absentéisme

Situations emotionnelles

Le sur investissement, la culpabilité professionnelle
Les professionnels culpabilisent d'être absen

Sollicitations répétées interférant sur les tâches en cours

Manque de moyens humains

Surcharge de travail
Modifications de planning, les remplacements
Manque de considération

Tâches multiples et sollicitations multiples

difficultés de recrutement

injonctions paradoxales

relation public

Adaptation continue

Teletravail

Facteurs de risques majorés par la crise

Dirigeants

Charge de travail

- Suivi des obligations administratives et réglementaires
- Gestion de l'absentéisme + désorganisation des services
- Difficulté de déléguer

Conflits de valeurs liés aux procédures Covid

- Manque de clarté dans les objectifs/Protocoles variables
- Faible contrôle sur son travail : procédures imposées par le haut (ministère du travail, etc.)
- Protocole sanitaire strict dans des métiers de l'humain et du contact : couteux

Exigences du travail / complexité du travail

- Des postes de direction multi tâches
- Lourdeur administrative des dossiers de financements
- Des financements non pérennes qui agissent sur l'incertitude

Soutien déficitaire (pas de collectif de travail de direction)

- Solitude et isolement pour les prises de décision

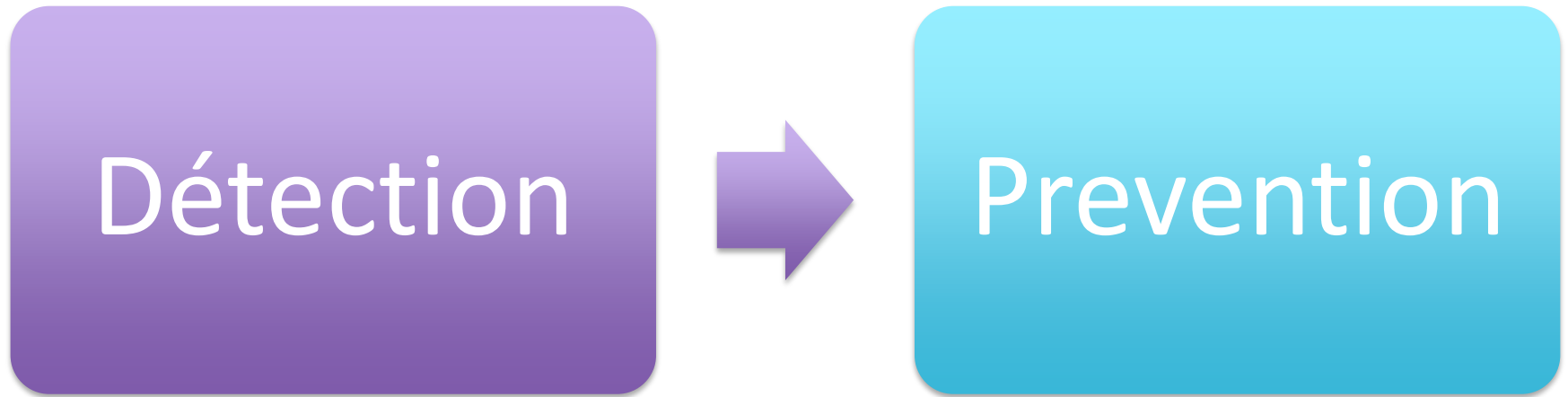
Salariés

- Surcharge de travail, pression temporelle,
- Faible contrôle sur son travail,
- Faibles récompenses,
- Manque d'équité,
- Conflits de valeur, demandes contradictoires,
- Manque de clarté dans les objectifs, les moyens.

Repérer les situations d'épuisement

[illegible]

Un processus actif



Aide à la détection

- La CARSAT centre ouest a développé un auto-test pour « tiers vigilant »

Vos réponses permettent de calculer un résultat global indicatif du niveau d'épuisement professionnel. Il apparaît ci-dessous sous la forme d'un pourcentage associé à une jauge colorimétrique graduée.

Résultat Général

93



Sans dramatiser la situation, la personne pour qui vous avez utilisé ce questionnaire paraît potentiellement en situation d'épuisement professionnel (ou burn out). En prenant soin de ne pas l'inquiéter, vous pouvez lui conseiller de se rapprocher d'un professionnel de santé, qu'il s'agisse de son médecin traitant et/ou de son médecin du travail. Suggérez lui d'utiliser préalablement le questionnaire d'auto-vigilance disponible sur le site, afin qu'elle en dispose pour le leur présenter. Vous y trouverez également de multiples informations relatives au burn out.

[Je me pose la question de savoir si je suis en burn out - \[Burn-Out \]
épuisement professionnel \(carsat-centreouest.fr\)](https://carsat-centreouest.fr)

Mettre en place des mesures de prévention

Attention aux approches basées sur l'individu

- Prendre de la distance vis-à-vis des solutions centrées sur la
 - « Fragilité des individus »
 - « Gestion du stress »
- Si le stress dépend du jugement alors on peut juger autrement
 - "Tout est dans la tête" groupe de parole/ gestion du stress
- Sortir d'une approche individuelle ou uniquement médicale
- **Aller voir de plus près ce qui se passe dans le travail**

Prévenir l'épuisement professionnel

- Pour cela analyser l'organisation de travail
 - C'est dans le travail que
 - Se joue les conflits entre fonctionnement psychique et organisation
 - Se fabrique les risques pour la santé
 - Mais aussi
 - Que se trouve les possibilités de retisser des liens avec les collègues
 - Que l'on peut trouver une source d'épanouissement

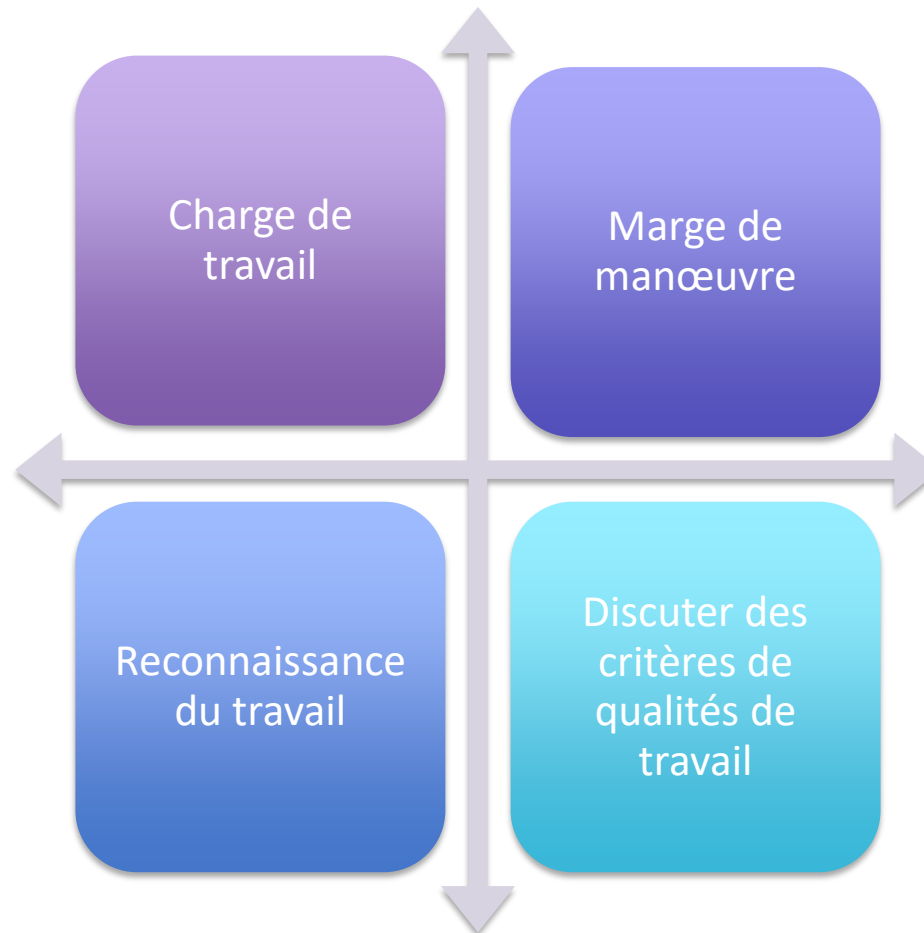
Analyser l'environnement de travail

- Identifier les conflits de logiques, les contradictions
 - Comprendre les coûts que cela représente pour les personnes
- Comprendre les obstacles à la réalisation d'un travail qui sera considéré comme du « bon travail »
 - Quelles sont les ressources disponibles, déséquilibre ?
- Mettre en débat la charge de travail des salariés et des leviers d'action
 - Les ajustements doivent faire l'objet d'une formalisation
- Favoriser le soutien social et éviter l'isolement
 - Mise en place de groupes d'échanges sur les pratiques professionnelles, renforcement du travail en équipe
- Favoriser la justice organisationnelle
- Questionner la reconnaissance perçue par les salariés concernant leur travail



Prévenir l'épuisement professionnel

- Les leviers d'action



Pistes d'actions individuelles

Baisser sa charge de travail / questionner l'organisation

- Prioriser / reporter / déléguer (matrice Eisenhower : lors surcharge de travail)
- Demander à être moins sollicité (couper les outils numériques pour pouvoir se concentrer sur une tâche, planifier des temps d'interruptions et des temps calmes, etc.)
- Identifier son cadre d'action (souvent au-delà des fiches missions, de la fiche de poste, etc.)

Saisir les acteurs internes

- Pour réduire sa charge de travail, mobiliser de nouvelles ressources, avoir du soutien
 - Développer l'autonomie / la responsabilité des équipes
 - Parler avec les collègues
 - Ne pas rester seul avec ses difficultés

Favoriser des temps de repos cognitif

- Temps de pause sans stimulation cognitive chaque jour (déjeuner dehors, rester dans le silence, déconnexion numérique, cloisonner vie privée – vie professionnelle, écouter de la musique, etc.)

Développer le pouvoir agir : effet positif sur la santé

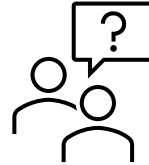
- Une transformation même minime de la situation permet de mobiliser le pouvoir d'agir des salariés
 - L'activité d'exploration et de recherche de solutions a un effet positif sur la santé
 - Augmente la résistance au stress
 - Alors que la renonciation à la recherche prédispose aux pathologies psychosomatiques

Prendre en charge les personnes atteintes

Un salarié identifié



Proposer un moment
d'échange privilégié

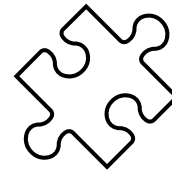


Poser des questions
précises



Ecouter

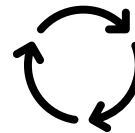
Reconnaître le vécu de
souffrance et soutien de
l'entreprise au salarié



Rappeler les acteurs
de prévention et de
prise en charge



Décrire les
changements de
comportements
observés



Revenez vers lui en
cas de refus

Les acteurs de prévention et de prise en charge

Médecin du
travail

Psychologue

Médecin
généraliste

Assistants
sociaux

IRP

Dispositif
d'écoute