CONFÉRENCE INVITÉE

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : COMPRENDRE, ÉVALUER LES RISQUES ET PRÉVENIR

Pr Fabrice HERIN
Professeur des universités, Praticien hospitalier – CHU de Toulouse

L'épuisement professionnel est aujourd'hui largement identifié comme une problématique majeure de Santé au travail. Il suscite de l'inquiétude et de nombreuses interrogations chez les travailleurs, les encadrants ou managers, les professionnels de la Santé au travail, les représentants du personnel, les acteurs de la prévention, ainsi que par les pouvoirs publics.
Néanmoins, les niveaux de connaissance sur cette entité syndromique, qui n'est pas une pathologie, par les professionnels de santé et, plus généralement, par la population générale orientent d'emblée la cause vers le travail et l'individu.

Alors qu'en pratique, lorsqu'une situation d'épuisement apparaît, l'analyse reste habituellement centrée sur la personne : manque de résistance au stress, difficultés personnelles, défaut d'organisation, manque de résilience ou besoin d'accompagnement psychologique. Ces dimensions doivent bien évidemment être prises en considération, mais elles ne peuvent pas permettre, à elles seules, de comprendre le phénomène.

Une approche concrète de prévention doit conduire à se poser la question : « *Dans quelles conditions de travail une personne en vient-elle progressivement à s'épuiser ?* »

Cette question incite à déplacer le regard de l'individu vers la situation de travail, puis vers les déterminants organisationnels susceptibles de contribuer à cette situation. Elle conduit également à considérer l'évaluation des risques non comme une simple obligation documentaire, mais comme une démarche permettant de comprendre le travail réel et d'identifier des possibilités d'action.

Comprendre l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel ne correspond pas à une simple fatigue passagère. Une période de travail intense peut être suivie d'une récupération satisfaisante. La difficulté apparaît lorsque les contraintes professionnelles deviennent durables et que les ressources permettant d'y faire face ne permettent plus de maintenir un équilibre satisfaisant.

Le processus peut être schématiquement représenté de la manière suivante :

Exigences professionnelles → tensions répétées → mobilisation durable → récupération insuffisante ou inadéquation exigences/capacités → épuisement → désengagement et sentiment d'inefficacité

Ce processus n'est évidemment ni linéaire ni identique pour tout un chacun. Les individus ne disposent pas des mêmes ressources, les situations de travail diffèrent et les facteurs personnels peuvent intervenir. Toutefois, une démarche de prévention ne peut pas faire l'économie d'une analyse des conditions dans lesquelles le travail est réalisé.

L'un des éléments essentiels est le rapport entre les exigences du travail et les ressources disponibles. Une charge importante peut être soutenable lorsque les objectifs sont clairs, que les moyens sont adaptés, que les travailleurs disposent d'une autonomie suffisante et que le collectif de travail permet de réguler les difficultés.

À l'inverse, une charge qui paraît objectivement modérée peut devenir très difficile à « *accepter* » lorsque les priorités sont contradictoires, que les interruptions sont permanentes, que les moyens manquent ou que le salarié dispose de très peu de marges de manœuvre.
L'enjeu n'est donc pas seulement de mesurer la quantité de travail, mais de comprendre comment le travail est organisé et vécu dans la réalité.

Identifier les déterminants organisationnels

Les facteurs susceptibles de contribuer à l'épuisement professionnel sont multiples. Ils peuvent concerner l'organisation, le management, les relations de travail ou encore les caractéristiques du travail lui-même.

Parmi les déterminants fréquemment rencontrés, on peut citer :

- une charge ou un rythme de travail excessifs ;
- des objectifs difficiles à atteindre ou contradictoires ;
- un manque de moyens ou de ressources ;
- une faible autonomie ;
- un manque de soutien ou de reconnaissance ;
- des changements organisationnels fréquents ou insuffisamment accompagnés ;
- des tensions au sein des collectifs ;
- des situations de travail empêché ;
- des conflits entre les exigences de performance et la possibilité de réaliser un travail de qualité ;
- des difficultés à disposer de temps de récupération…

Ces facteurs ne doivent pas être considérés isolément. C'est souvent leur combinaison, leur répétition et leur durée qui contribuent à la dégradation d'une situation.

Un exemple permet de l'illustrer. Une équipe peut déclarer être confrontée à une « surcharge de travail ». Ce constat constitue un signal d'alerte, mais il ne permet pas encore de déterminer sur quoi agir. L'analyse peut montrer que cette surcharge résulte d'un sous-effectif, d'interruptions permanentes, d'objectifs contradictoires et d'une absence de priorisation.

La réponse préventive ne sera alors pas simplement de proposer aux salariés une formation à la gestion du stress. Elle devra également porter sur les causes identifiées : organisation des priorités, régulation de la charge, moyens disponibles, répartition du travail ou processus internes…

Du travail prescrit au travail réel

L'analyse des risques psychosociaux (RPS) suppose également de distinguer le travail prescrit du travail réel.

Le travail prescrit correspond à ce qui est prévu : procédures, objectifs, fiches de poste, règles, processus. Le travail réel correspond à ce que les salariés doivent effectivement faire pour que l'activité fonctionne, avec ses imprévus, ses urgences, ses interruptions et ses arbitrages.

Dans de nombreuses organisations, les salariés compensent quotidiennement les insuffisances du système : ils réorganisent leurs priorités, prolongent leur temps de travail, interrompent une tâche pour répondre à une urgence ou renoncent à certaines activités qu'ils jugent pourtant nécessaires.

Ces ajustements peuvent permettre à l'organisation de fonctionner. Mais lorsqu'ils deviennent permanents et invisibles, ils peuvent constituer des facteurs de tension importants.

L'évaluation doit donc chercher à comprendre non seulement ce qui est prévu, mais aussi ce qui se passe réellement.

Cela implique d'écouter les salariés sur leur vécu, d'observer les situations de travail et de croiser différentes sources d'information : données d'absentéisme, turnover, accidents, signalements, entretiens, observations de terrain ou encore échanges avec les collectifs.

Évaluer pour comprendre et non simplement pour constater

Une démarche d'évaluation efficace peut être structurée autour de quatre étapes : l'observation, l'écoute, l'analyse puis l'action.

- Observer pour s'intéresser aux situations concrètes ;
- Écouter pour recueillir le vécu des salariés et des collectifs, non seulement sur leurs difficultés, mais également sur les ressources dont ils disposent et sur les solutions qu'ils identifient ;

- Analyser afin de rechercher les déterminants des situations observées. Il s'agit de passer du symptôme à la cause ;
- Agir de façon à transformer les résultats de l'évaluation en mesures de prévention concrètes, hiérarchisées et suivies dans le temps.

Cette démarche doit permettre une réduction des risques psychosociaux et des niveaux de stress. Le stress ou l'asthénie sont des symptômes majeurs et des signaux importants, mais ils ne constituent pas en eux-mêmes l'étiologie du malaise.
La question est : « Qu'est-ce qui, dans le travail, a contribué à produire cette situation ? »

Le DUERP : un outil stratégique de prévention

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) occupe une place centrale dans cette démarche.

Le risque est cependant de considérer le DUERP comme un document réglementaire essentiellement administratif visant à repérer, à évaluer et suivre les risques, sans les traiter.

Pourtant, son intérêt est précisément de permettre une démarche structurée :

Identifier → Évaluer → Prioriser → Prévenir → Suivre.

Dans le champ des risques psychosociaux, cette logique suppose d'aller au-delà de formulations générales telles que « stress », « surcharge » ou « *risques psychosociaux* ».

Il est nécessaire de préciser les situations concernées, les populations exposées et surtout les déterminants sur lesquels l'organisation peut agir.

Sa valeur ne réside donc pas uniquement dans son contenu, mais dans sa capacité à soutenir une dynamique d'amélioration continue.

La prévention primaire

La prévention de l'épuisement professionnel peut être envisagée aux trois niveaux classiques, qui sont complémentaires.

On s'intéressera principalement à la prévention primaire, dont l'objectif est d'agir essentiellement sur les causes et les conditions de travail : charge, organisation, moyens, autonomie, management, processus, coopération ou conduite du changement..., car une stratégie de prévention durable ne peut pas reposer principalement sur la capacité des individus à s'adapter.

Les leviers d'action

Les leviers de prévention collective sont certes nombreux, mais sur lesquels agir en matière d'épuisement professionnel ?

Ils peuvent concerner la régulation de la charge de travail, la clarification des priorités, l'adaptation des ressources aux objectifs, le développement de l'autonomie ou encore l'amélioration du soutien managérial.

Les espaces de discussion sur le travail constituent également un levier important. Ils permettent de parler des difficultés concrètes rencontrées dans l'activité, de mettre en évidence les arbitrages nécessaires et de rechercher collectivement des solutions.

L'accompagnement des changements organisationnels est également essentiel. Une transformation peut être nécessaire pour l'entreprise tout en générant des incertitudes et des contraintes pour les salariés. Anticiper ces effets permet d'intégrer la prévention dans le projet plutôt que d'intervenir lorsque les difficultés sont déjà installées.
Enfin, la reconnaissance du travail réel est un élément important. Reconnaître le travail ne signifie pas seulement valoriser la performance. Cela signifie également reconnaître les efforts d'adaptation, les compétences mobilisées et les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs.

En conclusion

Il faut retenir que prévenir l'épuisement professionnel nécessite donc de s'intéresser au travail et pas seulement au travailleur.

Lorsqu'un travailleur s'épuise, il est nécessaire de pouvoir l'accompagner et de le soigner. Mais il est tout aussi nécessaire de s'interroger sur les conditions dans lesquelles cette personne travaille.

L'évaluation des risques psychosociaux offre précisément cette possibilité, notamment en partant de situations concrètes, d'écoute, de compréhension du travail réel et d'identification de déterminants organisationnels.

Dans cette démarche, le DUERP peut jouer un rôle essentiel. Il ne doit pas être considéré comme un simple recueil des risques existants, mais comme un outil permettant de prioriser les actions et de suivre leur mise en œuvre.

Prévenir l'épuisement professionnel, ce n'est pas seulement apprendre aux travailleurs à mieux tenir face aux contraintes. C'est aussi construire, modifier des organisations dans lesquelles il est possible de travailler durablement, avec des moyens adaptés, des marges de manœuvre, du soutien et la possibilité de réaliser un travail satisfaisant.

C'est avec cette articulation entre santé des personnes, qualité du travail et transformation de l'organisation que peut se construire une stratégie de prévention.