



L'épuisement professionnel: comprendre, évaluer les risques et prévenir

Pr. Fabrice HERIN

*CRPPE Occitanie
Centre PEPSS - CHU Toulouse*



Introduction - Historique

- **1974, Dr Herbert J. Freudenberger**
 - « *Victime d'incendie* », « *maladie du battant* »
 - Dimension de l'engagement
- **1976, Dr Christina Maslach**
 - Causes de l'environnement de travail
- **1996, Schaufeli et Buink**
 - Déséquilibre à long terme entre les exigences du travail et les ressources dont dispose l'individu
- **2016, Dr Christophe Dejours**
 - « Le burn-out n'est pas un défaut psychologique personnel ou un manque de résistance, mais le résultat d'une organisation du travail pathogène »

L'épuisement professionnel : le Burn out

Philippe Davezies

Mots clés : burnout.

Encadré dans Santé et Travail, 3, 45, 1992

Le "Burn Out" ou "syndrome d'épuisement professionnel" est une spirale dangereuse qui menace prioritairement les individus professionnellement impliqués dans la relation d'aide avec le public.

L'élément déterminant, dans ces métiers à fort engagement personnel, est constitué par la distance souvent très grande entre les objectifs poursuivis et les résultats obtenus.

Dans une telle situation, deux directions s'ouvrent qui orientent de façon radicalement opposée la question de la santé du personnel :

- Soit les difficultés, mais aussi les efforts, sont reconnus par l'institution. Les échecs sont analysés dans le sens d'un réaménagement des objectifs et des moyens. Difficultés et échecs prennent alors sens pour le sujet et peuvent s'inscrire positivement dans son histoire.

- soit l'individu affronte seul le poids d'une réalité qui le dépasse, au risque de son propre épuisement.

L'épuisement tel que vécu au 19ème siècle était d'abord physique. Aujourd'hui, il s'accompagne d'épuisement psychique, et le terme de surmenage est sans doute plus approprié pour décrire cette nouvelle réalité: un épuisement physique et psychique combinés.

Le surmenage se traduit notamment par une invasion des pensées liées au travail dans l'esprit d'une personne, non seulement pendant le temps de travail mais également en dehors.

Le surmenage apparaît quand il y a association entre surcharge de travail, sentiment d'échec et sentiment d'inutilité de l'effort.

La seule prévention, c'est la coopération.

Ce n'est pas en mettant des médecins, des cours de yoga, des numéros verts que vous allez résoudre les problèmes. Ce qu'il faut, c'est rétablir les conditions de la coopération au sein de l'entreprise. La coopération ne vise pas que la performance collective, mais implique un certain vivre ensemble : pour pouvoir coopérer il faut prendre du temps pour se parler, au jour le jour, et trouver ensemble les solutions aux problèmes rencontrés collectivement et individuellement.

Le rétablissement de la coopération est la seule solution pour contrer les effets du tournant gestionnaire d'il y a 20 ans : ré-humaniser l'organisation du travail et rétablir des relations de confiance au sein du collectif d'individus qui est au service de l'appareil économique qu'est l'entreprise.

Christophe DEJOURS, psychiatre, psychanalyste, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse santé-travail au CNAM
- commission d'information sur l'épuisement professionnel à l'assemblée nationale française, le 11 octobre 2016

Comprendre l'épuisement professionnel

Définition



L'épuisement professionnel

Ensemble de réactions consécutives à des **situations de stress professionnel chronique** dans lesquelles la dimension de **l'engagement est prédominante**. Il se caractérise par 3 dimensions :

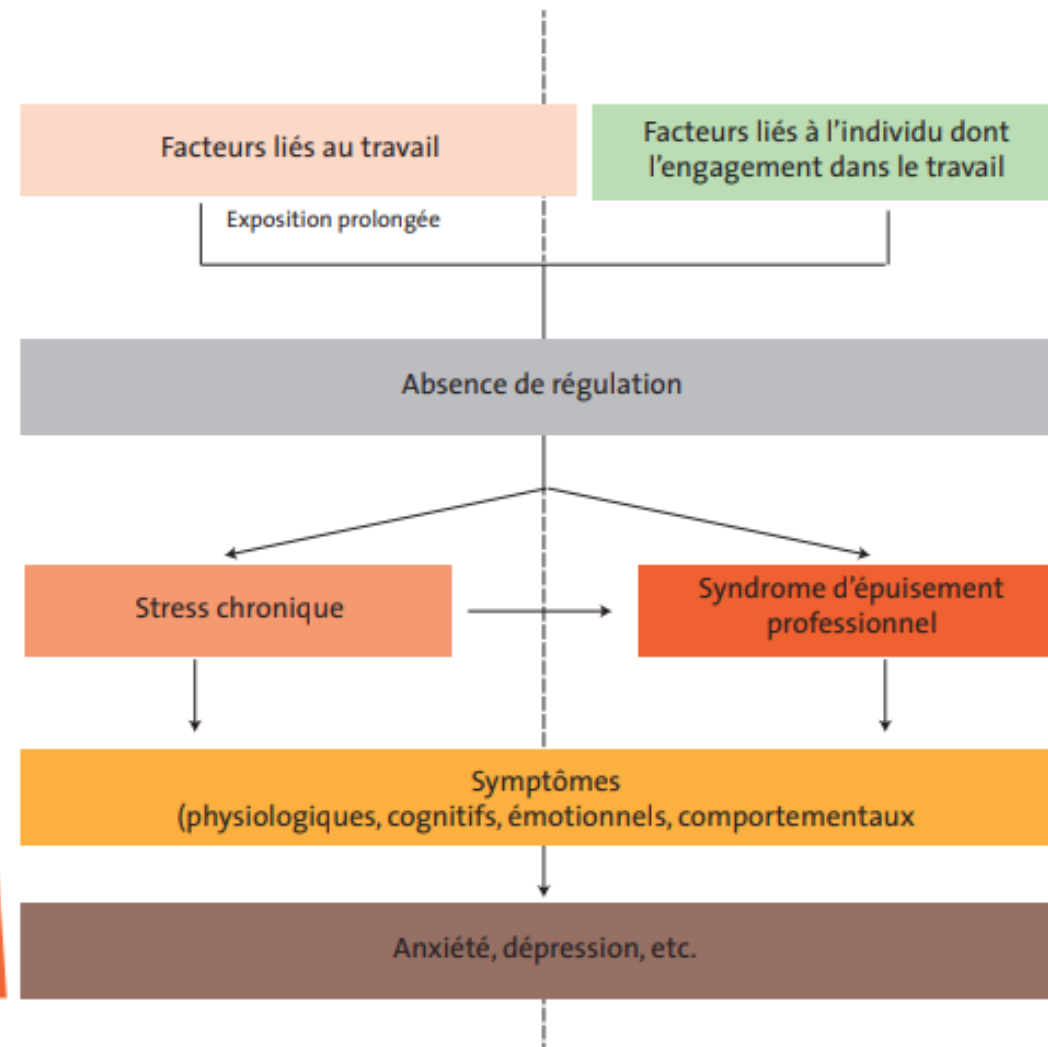
- ❑ **l'épuisement émotionnel** (physique et psychique): sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles,
- ❑ **la dépersonnalisation** ou **le cynisme**: insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail,
- ❑ **le sentiment de non-accomplissement personnel au travail** : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis...

Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *Annu Rev Psychol*. 2001;52:397–422.
World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. 2022.

Un processus dynamique

Susceptible d'aggravation ou d'amélioration

Phénomène long et évolutif



INRS

Témoignage

Cas d'un salarié:

« Ma profession de commercial, je l'ai choisie, je l'ai voulue... Mais aujourd'hui, j'ai l'impression d'être vidé. J'ai l'impression d'être un robot, je passe de client en client, j'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins les questions, les plaintes des clients. Je me dis qu'être commercial aujourd'hui n'est ni valorisant, ni gratifiant... »

Ce patient ne sait plus où il en est.

Il doute de lui-même : pourquoi, lui, autrefois si investi dans son travail, ne croit-il plus en son métier ?

Les contraintes particulières de son métier, non compensées par « autre chose » ont eu raison de son investissement initial.

Le stress de la profession devient trop lourd à porter, et il développe un syndrome d'épuisement



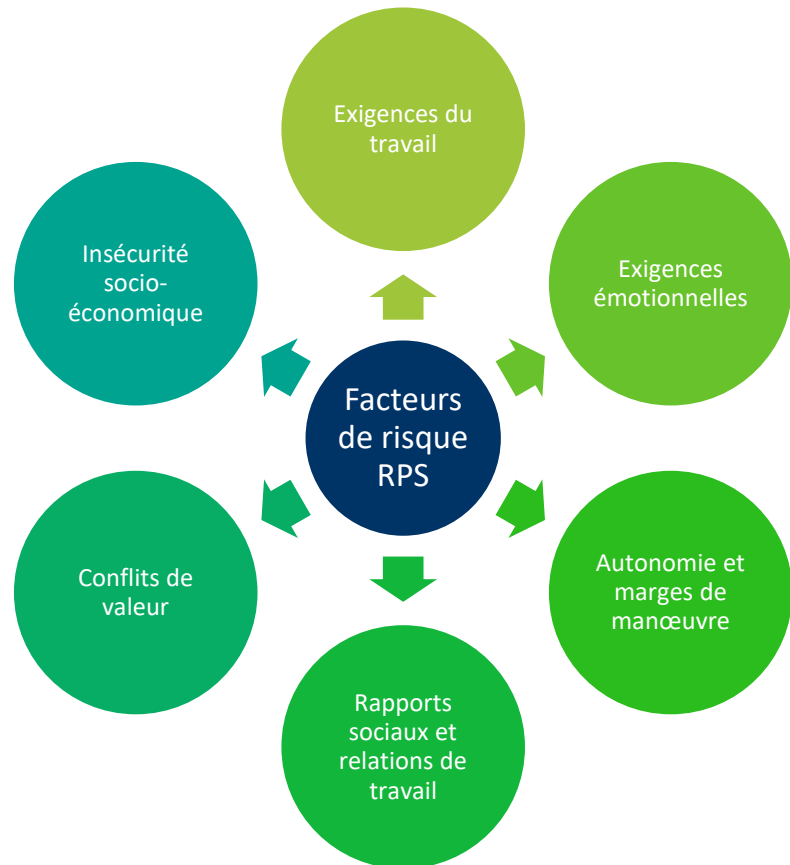
Comprendre l'épuisement professionnel

Les facteurs de risques

Les facteurs de risque

• Organisationnels

• Personnels



Rapport subjectif au travail

Le travail comme moyen de se dépasser
Sens élevé du devoir et de l'engagement
Conscience professionnelle élevée

Traits de personnalité

Perfectionnisme
Manque d'estime de soi / affirmation
Difficulté à poser ses limites

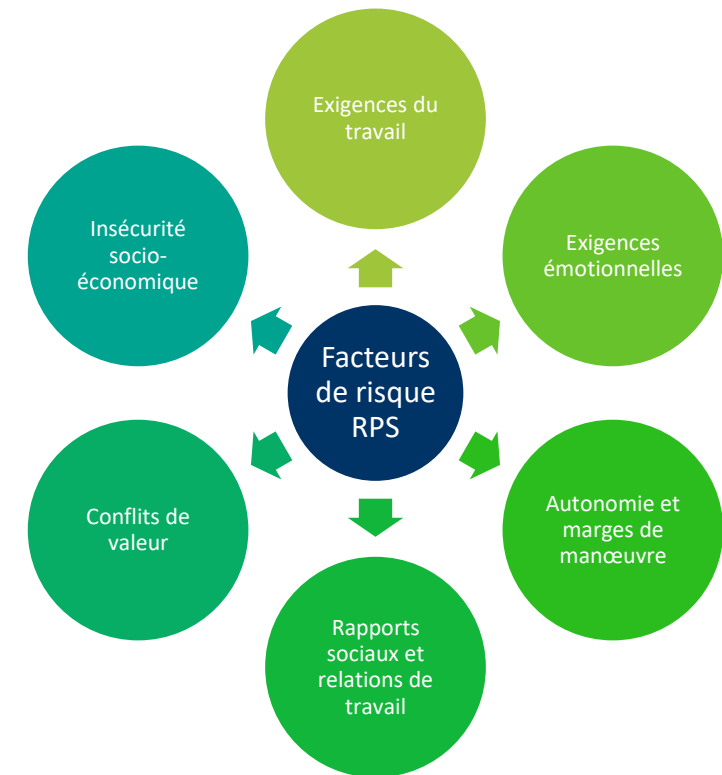
Histoire de vie

Traumatismes
Passé professionnel
Déséquilibre des sphères de vie

Facteurs de risques

Organisationnels

- **Risques Psycho-sociaux**
- **Michel GOLLAC: sociologue**
 - Référentiel de lecture des facteurs de l'environnement pouvant faire émerger des RPS





I. Exigences de travail



- Intensité et temps de travail
- Facteurs liés:
 - Aux déterminants relatifs à l'intensité et la complexité du travail
 - Contraintes de rythme (quantité travail/temps)
 - Objectifs irréalistes ou flous
 - Responsabilités (si moyens/compétences insuffisants pour les assumer)
 - Nouvelles technologies
 - Aux facteurs d'ambiance matérielle
 - Chaleur, froid, bruit, éclairage, vibrations, etc
 - A la durée et à l'organisation du temps de travail
 - Travail de nuit/posté, horaires « antisociaux »
 - Extension de la disponibilité



II. Exigences émotionnelles



- **Devoir façonner ses propres émotions pour répondre aux exigences du travail**
- **La relation au public**
 - Gratifiante mais à risque de **violences externes** physiques/verbales
- **Le contact avec la souffrance**
- **Devoir cacher ses émotions**
- **La peur**
 - Accidents



III. Autonomie



- **« Autonomie procédurale »: choix ou non dans la façon de travailler, pouvoir ou non interrompre sa tâche**
- **Prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper**
 - Pas assez: insécurité, stress
 - Trop: absence d'autonomie, monotonie, ennui
- **Développement culturel, utilisation et accroissement des compétences**
 - Pouvoir ou non apprendre, créer, évoluer, mobiliser ses compétences à leur juste valeur
- **Aspect néfaste de l'autonomie:**
 - Si individualisation excessive du travail et de ses résultats/performance: risque d'échec renvoyé à un seul soignant
 - Quand les moyens manquent pour l'assumer (formation, organisation etc)

IV. Rapports sociaux



- **Décrit la qualité des niveaux de coopération et de reconnaissance au travail**
- **Relation avec les collègues:**
 - Niveau d'intégration dans le collectif, reconnaissance par ses pairs
- **Relation avec la hiérarchie**
 - Soutien, reconnaissance, nature du contrôle, ouverture aux propositions/débats, transparence
- **Violences internes**

Focus: Types de violence

Violence interne - organisationnelle

- Se manifeste entre employés d'une même organisation de travail
- Correspond non seulement à des situations de harcèlement moral ou sexuel mais également à des situations de conflits exacerbés entre collègues, équipes de travail, etc.

Violence horizontale

- conflit intergroupe

Violence externe - sociale

- Violence commise par des tiers étrangers à l'organisation de travail, tels que les patients, leur famille...
- Non soumis au contrôle de l'employeur

Violence verticale

- lorsqu'il existe une relation hiérarchique entre la cible et son auteur
- majoritairement descendante (supérieur/subordonné)
- institutionnel: stratégie de gestion de l'ensemble du personnel



V. Conflits de valeur

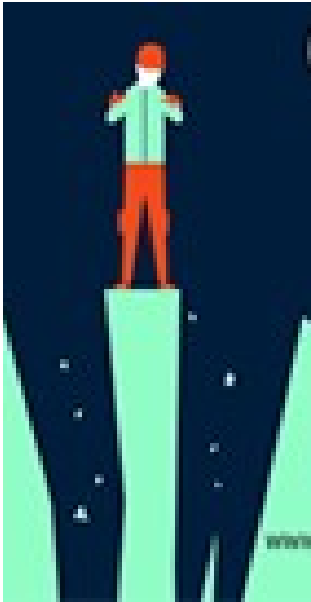
- **Conflits éthiques**
 - Trahir ses valeurs, sa conscience professionnelle
 - Tricher, mentir, choix entre répondre aux besoins du patients et respecter des impératifs économiques
- **Qualité empêchée**
 - Difficulté à pouvoir faire du « bon travail » (manque de moyens matériel/humain/autonomie/temps)
- **Travail inutile**
 - Ne fait pas « sens »
 - **Tâches absurdes, réunions stériles, etc**





VI. Insécurité de la situation de travail

- **Sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière**
 - Salaire à la hauteur et perspectives de promotion ?
 - Sentiment de pouvoir évoluer ?
- **« Soutenabilité » du travail**
 - Possibilité d'exercer sur le long terme dans les mêmes conditions
- **Changements mal anticipés**
 - Risque de surcharge
 - **Adaptation, réapprentissage, élaboration de nouveaux compromis: nécessitent du temps et des moyens**
 - Sens du changement (si « contre-productif »)
 - Restructuration
- **Fusions, réorganisations, délocalisations**
 - Augmentent le risque de stress et d'anxiété



Facteurs de risques

Personnels

Rapport subjectif au travail

Le travail comme moyen de se dépasser
Sens élevé du devoir et de l'engagement
Conscience professionnelle élevée

Traits de personnalité

Perfectionnisme
Manque d'estime de soi / affirmation
Difficulté à poser ses limites

Histoire de vie

Traumatismes
Passé professionnel
Déséquilibre des sphères de vie

Spécificité de certaines professions

Exemple des soignants

Des professionnels à risque d'épuisement professionnel

Un patient particulier

- Seuil de tolérance et altruisme important
- Banalisation de la charge de travail et des situations difficiles
- Réticences à se soigner ou à prendre soin de soi

Mais

Des risques particuliers

- Horaire atypique, extension de la disponibilité
- Confrontation à la maladie, à la fin de vie, à la mort
- Exigences émotionnelles, responsabilité
- Charge et organisation du travail
- Demande de performance
- Valeur d'engagement et d'abnégation
- Insécurité, violence interne/externe
- Tensions démographiques
- Addictions (accessibilité, recherche de performance...)



Comprendre l'épuisement professionnel

L'expression clinique

Les étapes d'apparition

- **L'enthousiasme** : haute énergie / ambition / idéaux / objectifs et exigences élevés : **Travail satisfaisant**
- **Le surinvestissement** : sentiment de plafonner malgré ses efforts / on exige plus de lui / on ne reconnaît pas ses efforts : **ne déconnecte jamais** (travaille soir et weekend)/ puise sur les capacités d'adaptation.
- **La désillusion** : Fatigue / déception : **les premiers signes cliniques** apparaissent.
- **L'effondrement** : Toutes les réserves sont brûlées : **incapacité à travailler.**



Manifestations

Sentiment de culpabilité

- **Emotionnelles** : Anxiété / phobies / tristesse / irritabilité
- **Somatiques** : Somatisation++ / douleurs dorsale/ céphalées / nausées / vertiges / prise de poids / Troubles du sommeil / Epuisement physique
- **Cognitives** : Difficultés de concentration et de mémorisation / difficulté dans la prise de décision et l'analyse / **Omniprésence du travail dans les pensées**
- **Comportementales** : isolement social / repli / dénigrement / désengagement.

Retentissement psychosocial

Au-delà de ces manifestations, le processus d'épuisement professionnel a souvent un effet au plan psychosocial :

- Remise en question de son identité professionnelle
- Rupture dans la trajectoire professionnelle (reconversion)
- Parfois Crise identitaire globale (séparation...)



Comprendre l'épuisement professionnel

Diagnostic et prise en charge



Aide au diagnostic

Outils de « mesure » et de détection

- **MBI test (Maslach Burnout Inventory)**
 - Adapté aux populations scientifiques (professions de soins, enseignements)

Epuisement professionnel
Dépersonnalisation
Accomplissement personnel

« Episode dépressif caractérisé » s'exprimant en premier lieu dans la sphère professionnel

MBI soignants

MBI non soignants

Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. Annual Review of Psychology. 2001;52:397–422



Prise en charge



L'arrêt maladie

- Plusieurs mois
- Attention à la reprise précoce



Psychothérapie



Traitement anti-dépresseur

Mais:

- **Vécu de culpabilité**
- Les renouvellements fréquents nourrissent la culpabilité, anxiété, anticipation négative

Restauration de l'énergie et des capacités d'agir
Réinvestissement spatio-temporel
Réappropriation d'un temps pour soi/à soi
Mise à distance de l'espace de travail

Les leviers à disposition

Le secteur du soin

- Médecin traitant: interlocuteur privilégié dans le cadre de l'orientation et du suivi
- **Prise en charge pluridisciplinaire:**
 - Orientation vers spécialistes si besoin:
 - psychiatre
 - Psychologue
 - médecin du travail
 - Orientation vers structure spécialisé (PEPSS...)
 - Identifier le rôle du travail dans la problématique de santé
 - Intervenir le plus tôt possible pour éviter l'arrêt de travail, mais l'arrêt de travail peut être thérapeutique

Le médecin du travail

La visite de pré reprise (pendant un arrêt de travail)

Demandée par :

- ☐ Salarié/patient
- ☐ Médecin traitant
- ☐ Médecin conseil de la sécurité sociale
- ☐ Médecin du travail

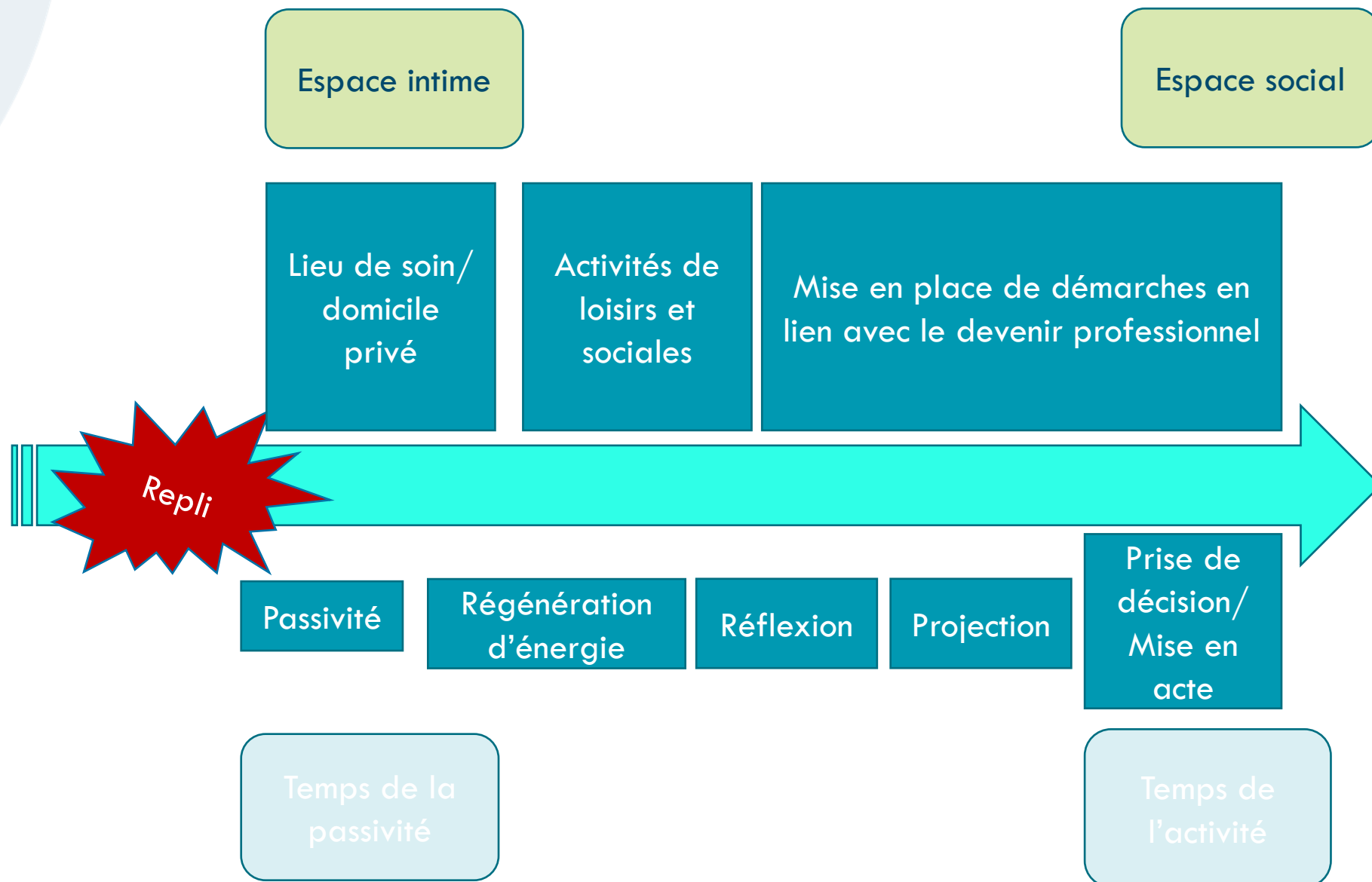
NB: Employeur (rdv de liaison)

Permet d'évaluer la situation professionnelle et anticiper la reprise:

- aménagement de poste
- temps partiel thérapeutique
- reclassement
- inaptitude

Analyser la situation ayant conduit à l'EP pour éviter la rechute

Développer une approche collective de la problématique



La reconstruction

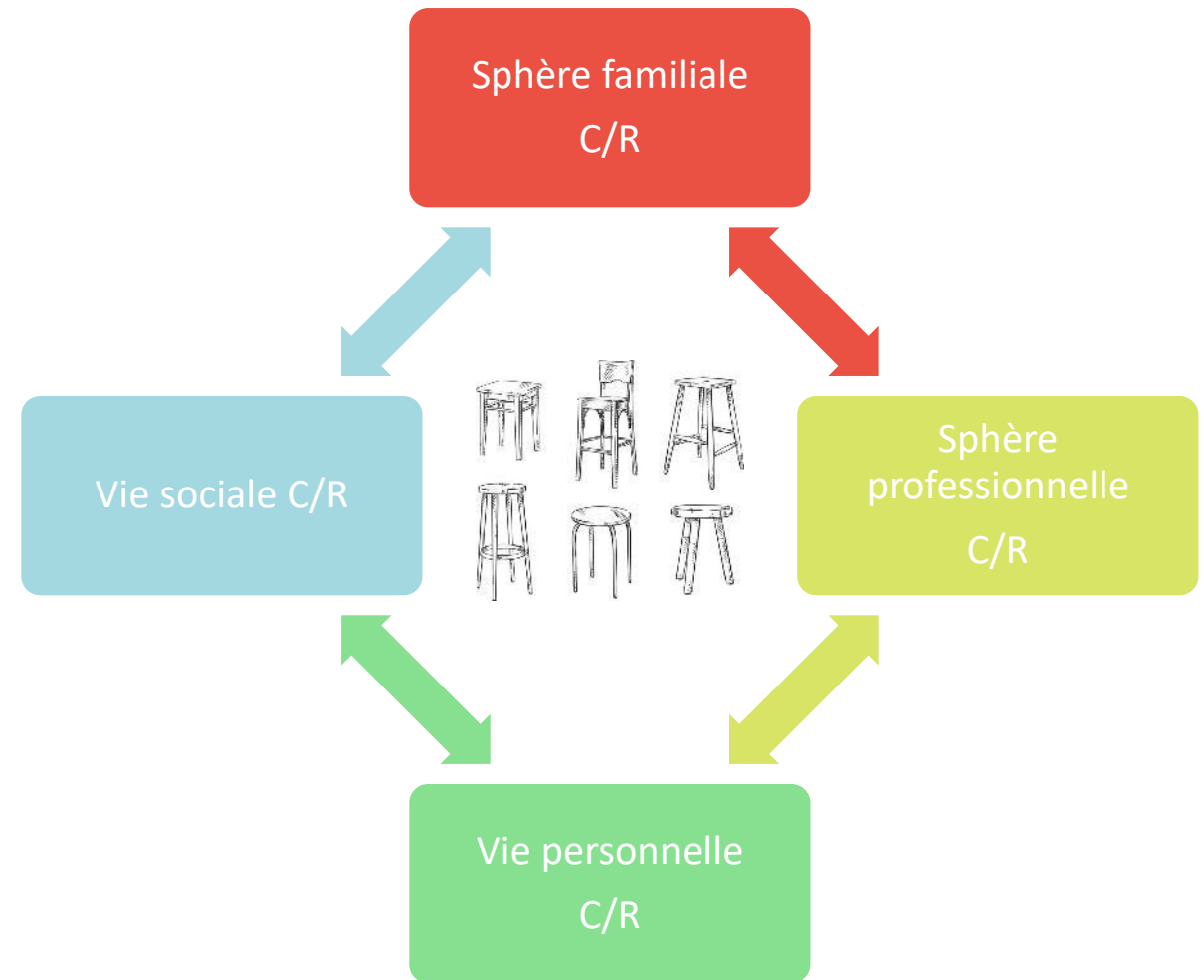
- Restauration des sphères de vie

Le rapport au temps

Il n'y a pas de temps à perdre!
Reconstruire un autre rapport au temps
= enjeu majeur
= Le temps comme allié et non comme ennemi à combattre!

Le rapport à Soi

Reprendre et garder le contact avec Soi





Le temps de la reprise est venu

- **Une reprise progressive et accompagnée est nécessaire :**
 - Troubles cognitifs encore présents (mémoire, capacité de concentration)
 - Un seuil de tolérance au stress et à la charge mentale plus bas
- **Retour à l'emploi:**
 - Visite de pré-reprise
 - Reprise progressive (TPT)
 - Sensibilisation de l'encadrement (aménagement poste/horaire, réorientation de l'activité, revoir charge de travail, changement de poste dans l'entreprise...)
 - Action sur l'environnement professionnel
 - Respect du secret médical

Epuisement professionnel

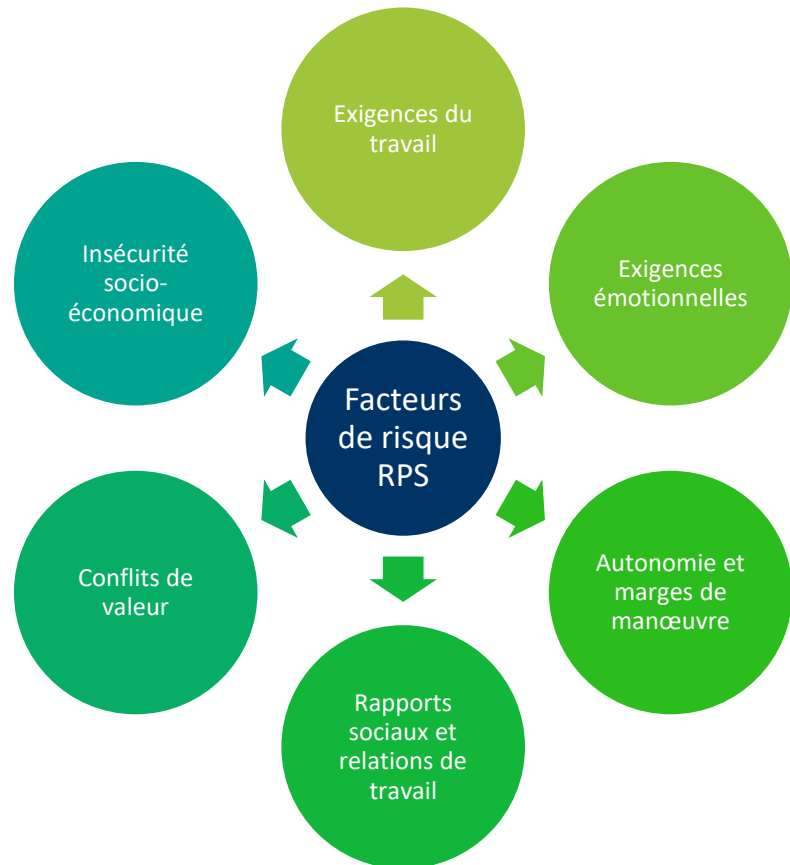


**Evaluer les risques...
pour les prévenir**

Les facteurs de risque

• Organisationnels

• Personnels



Rapport subjectif au travail

Le travail comme moyen de se dépasser
Sens élevé du devoir et de l'engagement
Conscience professionnelle élevée

Traits de personnalité

Perfectionnisme
Manque d'estime de soi / affirmation
Difficulté à poser ses limites

Histoire de vie

Traumatismes
Passé professionnel
Déséquilibre des sphères de vie



Identifier les déterminants organisationnels

- multiples
- en rapport avec l'organisation, le management, les relations de travail ou encore les caractéristiques du travail lui-même
 - Les plus fréquents:
 - 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...

Identifier les déterminants organisationnels

- Facteurs à ne pas traiter isolément
- C'est souvent leur combinaison, leur répétition et leur durée qui contribuent à la dégradation d'une situation
 - Exemple:
 - 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

- À distinguer
- A corrélér à l'autonomie
 - réorganisation
 - des priorités;
 - du temps de travail
 - avec interruption dans les tâches pour répondre à l'urgence
 - renoncement à certaines activités...
- **L'évaluation doit donc chercher à comprendre non seulement ce qui est prévu, mais aussi ce qui se passe réellement**
 - Écoute des salariés
 - Observation des situation de travail
 - Analyse des sources d'information (absentéisme, turnover, signalements..;)
 - DUERP (réalisation et mise à jour spécifique) lors d'une telle situation



Traduction pratique pour le DUERP

- ne suffit pas de mentionner « stress » ou « risque de burn-out »
- nécessité d'analyser les situations concrètes qui peuvent produire ce risque
- L'analyse doit
 - être menée par unités de travail et à partir de situations concrètes, en associant les salariés à la démarche
 - déboucher sur des mesures de prévention suivies dans le temps, plutôt que sur une simple sensibilisation au stress.
- L'INRS propose à cet effet l'outil [RPS-DU, ED 6403](#), destiné à aider les entreprises à évaluer les risques psychosociaux.

Facteur à examiner

Charge et intensité

Autonomie

Moyens et effectifs

Exigences émotionnelles

Relations et management

Qualité empêchée

Changements

Questions à poser sur le travail réel

Le travail peut-il être réalisé dans le temps imparti, sans débordements récurrents ?

Le salarié peut-il organiser ses tâches et arbitrer les priorités ?

Les ressources correspondent-elles aux missions et aux variations d'activité ?

Faut-il gérer des situations difficiles sans soutien ni temps de récupération ?

Les conflits sont-ils traités ? Le soutien est-il accessible ?

Les salariés peuvent-ils faire un travail qu'ils jugent satisfaisant et conforme aux exigences du métier ?

Les réorganisations sont-elles anticipées, expliquées et accompagnées ?



Mesurer les facteurs de l'amplification du phénomène EP

EP + fréquent et notamment chez les jeunes

- **L'emprise des NTIC dans l'entreprise**
 - Porosité entre le travail et le repos
 - L'absence de déconnexion
 - L'hyperstimulation...
- **Le « tournant gestionnaire »**
 - Perte de la matérialité du travail, de la connaissance du travail par les encadrants
 - Intérêt pour le résultat du travail (chiffres...) plus que la réalité du travail et sa qualité
- **L'individualité de la performance et de l'évaluation**
 - Le chef n'est plus vu comme un soutien, un recours, mais un agent de contrôle
 - Concurrence, perte de l'esprit d'appartenance et de fidélité...
- **L'intelligence artificielle**
 - Inquiétude du devenir...



Un exemple d'intention d'actions organisationnelles

1. **Identifier les situations à risque.** Croiser les observations du travail, la parole des salariés et les indicateurs disponibles...
2. **Analyser les causes.** Examiner les contraintes, les ressources...
3. **Choisir les mesures concrètes.** Supprimer des tâches à faible valeur ajoutée, adapter les effectifs ou les délais...
4. **Associer les personnes concernées.** Les salariés et les managers participent à la conception des solutions, car ils connaissent les contraintes et les conséquences des changements sur l'activité...
5. **Evaluer les résultats.** Vérifier que la charge et les contraintes diminuent réellement...



La littérature

- **La méta-analyse de Bes a observé un effet global modeste des interventions organisationnelles sur l'épuisement**
 - avec une qualité globale des preuves jugée très faible
 - et une hétérogénéité importante entre les études.
- **Elle ne signifie pas qu'il faille renoncer à agir, mais qu'il faut choisir les mesures en fonction des problèmes identifiés et en évaluer les effets.**

Bes I, et al. Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. Int Arch Occup Environ Health. 2023;96:1211–1223.

- **$d = -0,30$; IC à 95 % $[-0,42 - -0,18]$**



La littérature

- **Revue incluant 22 études principalement menées dans des hôpitaux**
 - les modifications des tâches et du travail apparaissent prometteuses.
 - Pour une audience intersectorielle, il faut toutefois présenter ces résultats comme des données sectorielles, et non comme une preuve directe d'efficacité dans toutes les organisations.

Aust B et Al. The effects of different types of organisational workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in healthcare workers: a systematic review. Int Arch Occup Environ Health. 2024 Jul;97(5):485-522.



La littérature

- **Cette revue récente inclut 11 études**
 - apporte des éléments supplémentaires, mais les résultats restent hétérogènes et les participants sont majoritairement des professionnels de santé.
 - ne permet donc pas d'affirmer qu'une intervention particulière est universellement efficace.

Diana Araújo. Effectiveness of Organizational Interventions to Reduce Burnout in the Workplace: A Systematic Review. Environ Res Public Health. 2026 Apr 25;23(5):55

L'EP, une responsabilité collective

- **La Direction**
 - Les moyens d'agir
- **Les managers de proximité**
 - Régulation de la charge, reconnaissance et repérage des situations à risques et les faire remonter
- **Les collègues**
 - Identification du travail réel, des difficultés et les faire remonter
- **Les SPST**
 - Conseillent es employeurs et les salariés
 - Contribuent à analyser les facteurs de risque dans une unité de travail et à conseiller des modifications organisationnelles
- **Les Préventeurs de l'entreprise...**

La prévention, une responsabilité partagée

- **Prévention primaire**

- Agir sur les causes:
 - revoir la charge, les effectifs, les priorités, les horaires, l'autonomie, les processus et les pratiques managériales. C'est le niveau prioritaire pour prévenir l'apparition des risques.
- Informer/sensibiliser les professionnels sur l'EP et ses facteurs

- **Prévention secondaire**

- Repérer et limiter l'aggravation
 - Former les managers au repérage des symptômes, faciliter l'expression des difficultés, surveiller les indicateurs collectifs et orienter les personnes vers les interlocuteurs compétents.

- **Prévention tertiaire**

- Accompagner les personnes touchées
 - Organiser les soins et le suivi appropriés, préparer une reprise du travail adaptée et examiner les modifications nécessaires pour éviter une nouvelle exposition aux mêmes facteurs.

Prévention primaire des risques : Trois niveaux complémentaires d'action



Interventions Organisationnelles

Action directe sur les causes profondes et l'organisation du travail.



Formation des travailleurs, des Managers

Informier, sensibiliser et former aux déterminants de l'EP



Soutien aux Travailleurs

Accompagnement individuel et gestion du stress pour les personnes exposées.



Vigilance sur le report de responsabilité

Multiplier la gestion du stress sans agir sur l'organisation risque de déplacer la responsabilité de la prévention vers les salariés.



Les actions doivent être sur-mesure et adaptées aux risques réellement observés sur le terrain.

Source : OMS, 2022

Agir à la racine pour une prévention durable



Dépasser la vision individuelle

Comprendre le burn-out implique d'analyser l'interaction entre les **exigences du travail**, les **ressources disponibles** et les **possibilités réelles de récupération**, plutôt que d'y voir l'échec individuel d'une personne à faire face.



Une responsabilité partagée qui débute par l'organisation

4 Acteurs Clés

SALARIÉS

Exprimer librement les difficultés rencontrées.

MANAGERS

Réguler et adapter la charge d'activité.

SANTÉ AU TRAVAIL

Analyser les situations et conseiller.

EMPLOYEUR

Donner les moyens de réduire les risques.



Le Véritable Indicateur

Mesurer la soutenabilité réelle des conditions de travail plutôt que la capacité individuelle de résistance des salariés.



Références Bibliographiques

- 1 **Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP.** Job burnout. *Annu Rev Psychol.* 2001;52:397–422.
- 2 **World Health Organization.** WHO guidelines on mental health at work. 2022.
- 3 **Oakman J, et al.** How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? 2023.
- 4 **Bes I, et al.** Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. *Int Arch Occup Environ Health.* 2023;96:1211–1223.
- 5 **INRS.** Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l’outil RPS-DU. ED 6403, 2025.

PubMed

PubMed

PubMed

PubMed

INRS

Epuisement professionnel



En synthèse

Le processus d'épuisement professionnel

Un phénomène qui se construit dans le temps, au croisement des exigences du travail, des ressources disponibles et de la récupération.



L'enjeu : agir suffisamment tôt pour éviter la rupture.

Schéma pédagogique simplifié : le parcours n'est ni systématique ni identique pour tous.

La compensation : un mécanisme à risque

Quand les difficultés organisationnelles ne sont pas résolues, la personne puise dans ses propres ressources pour continuer à tenir. Cette stratégie peut masquer le problème... jusqu'à l'épuisement.



Qu'est-ce que la compensation ?

Face à une organisation du travail qui ne permet plus de réaliser correctement les tâches, le salarié mobilise davantage ses propres ressources : il travaille plus longtemps, accélère, emporte du travail chez lui ou renonce à ses temps de récupération.

Le cercle de la compensation



Le point clé

La capacité d'une personne à compenser n'est pas un indicateur de la soutenabilité de son travail. L'enjeu de prévention est de ne pas confondre « tenir » grâce à ses propres ressources avec un travail durablement soutenable.



Exemple concret

1

La situation initiale

Une professionnelle doit gérer un volume de dossiers en augmentation, avec des délais raccourcis et des demandes contradictoires.

2

La compensation

Elle commence par prolonger ses journées, puis réduit ses pauses. Son investissement lui permet d'abord de maintenir les résultats attendus.

3

Les premiers signaux

Progressivement, elle dort moins bien, devient irritable et éprouve des difficultés à se concentrer.

4

Le risque

Elle peut finir par douter de ses compétences, alors même que les exigences du poste sont devenues difficilement compatibles avec les moyens disponibles.

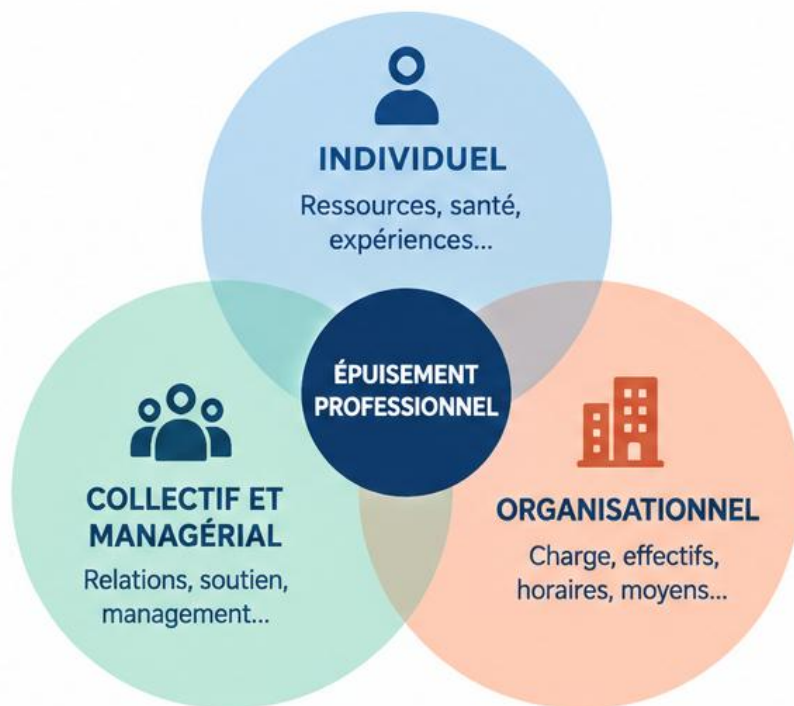


L'enjeu de prévention

Ne pas confondre la capacité de la personne à compenser avec le caractère soutenable de son travail.

Des causes multiples : dépasser l'explication individuelle

L'épuisement professionnel résulte de l'interaction entre plusieurs niveaux : individuel, collectif et organisationnel.



Le niveau individuel

- Ressources personnelles, état de santé
- Expériences antérieures, stratégies d'adaptation
- Attentes vis-à-vis du travail
- Difficulté à reconnaître ses limites



Point de vigilance

Ces facteurs ne doivent pas servir à faire porter la responsabilité du burn-out sur la personne.



Le niveau collectif et managérial

- Relations de travail, soutien des collègues
- Qualité du management, reconnaissance
- Possibilité de parler des difficultés
- Gestion des conflits



Le niveau organisationnel

- Charge et intensité du travail, effectifs
- Horaires, interruptions
- Objectifs contradictoires, manque d'autonomie
- Insécurité professionnelle, changements mal accompagnés



Ces niveaux interagissent

Une personne peut bien tolérer une charge élevée pendant une période limitée, mais s'épuiser lorsque cette charge devient permanente, que les moyens sont insuffisants et qu'elle ne dispose ni de marges de manœuvre ni de soutien.



Les travaux de synthèse sur les interventions organisationnelles soulignent l'intérêt d'agir sur le temps de travail, les tâches et l'environnement psychosocial, même si les résultats dépendent du contexte et de la qualité des interventions.

Oakman et al., 2023. PMID : 37158211.

Hyperstimulation & Tournant Gestionnaire



1. Hyperstimulation Numérique

Mails continus, notifications et absence de déconnexion créent une fragmentation attentionnelle permanente.

Effet sur le salarié :

Surcharge cognitive et impossibilité de récupérer psychologiquement.



2. Le Tournant Gestionnaire

Priorité aux indicateurs chiffrés (KPIs), reporting lourd et déconnexion de la réalité du travail de terrain.

Effet sur le salarié :

Perte de sens, travail empêché et sentiment de bureaucratie.



3. Dialogue sur le Travail

Créer des espaces de discussion sur le travail réel pour exprimer les arbitrages métiers et les difficultés.

Levier de Prévention :

Restauration du soutien social, de la régulation et de l'entraide.



4. Inquiétude face à l'IA: Craintes d'obsolescence des compétences et accélération des exigences de productivité.



Enjeu clé : Substituer le contrôle par les chiffres par des espaces d'arbitrage sur l'activité réelle.

Prévention Primaire



Centre PEPSS

Prévention de l'Épuisement des Professionnels de la Santé et autres Secteurs

Centre PEPSS : Prévention de l'Épuisement Professionnel

des Professionnels de la Santé et autres Secteurs

 Hôpital Purpan Toulouse



3 sem.

Hôpital de Jour Dédié

Programme intensif structuré et suivi médical à 4 mois.



Équipe Pluridisciplinaire Spécialisée

Médecins du travail, psychiatres, addictologues et psychologues.



Ateliers Thématiques & Suivi Individuel

Gestion du stress, affirmation de soi et relaxation.



Maintien dans l'Emploi & Prévention

Accompagnement au retour au travail sans rechute.

Pour nous contacter

Infirmierie HDJ PEPSS

05 61 77 71 08

pepss-ide@chu-toulouse.fr

Secrétariat

ouvert du lundi au vendredi de 8h30 à 17h

05 61 77 21 90

Site PURPAN > Pavillon Turiat

Parking conseillé : P3 bis

PEPSS



chu-toulouse.fr



PEPSS

Prévention de l'épuisement des professionnels
de la santé et autres secteurs



PÔLE SANTÉ PUBLIQUE ET MÉDECINE SOCIALE

PEPSS

Hôpital de jour PEPSS

Lundi, mercredi et vendredi de 8h30 à 17h

Prévention de l'épuisement des professionnels de la santé et autres secteurs



Site PURPAN

Pavillon Turiat - RDC et 1^{er} étage

Place du Docteur Baylac - TSA 40031

31059 Toulouse cedex 9



PEPSS

Prévention de l'épuisement des professionnels
de la santé et autres secteurs

Centre Hospitalier d'Auch
en Gascogne

Allée Marie Clarac

32008 Auch cedex

Antenne régionale du centre PEPS
Jeudi de 10h à 15h30

CH de Rodez

Établissement des Peyrières

Bureau de consultation du 4^e étage

12 avenue de Rodez

12510 Olemps

Merci de votre attention



herin.f@chu-toulouse.fr

