

## Charge de travail et risque d'épuisement professionnel

### LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Le **syndrome d'épuisement professionnel (SEP)**, plus communément utilisé sous son appellation anglo-saxonne de « burn out », appartient à la famille des risques psychosociaux.

Comme tous les phénomènes de RPS, l'épuisement professionnel fait référence à la fois à des symptômes et à des causes. En termes de prévention primaire, il s'agit d'identifier l'enchaînement des différents facteurs contribuant au développement de ce processus et d'en identifier les causes dans l'organisation du travail.

La répétitivité de situations de **stress chronique** favorise l'installation progressive de ce phénomène d'usure, privant le salarié de ses ressources et de ses capacités d'adaptation (1). Un engagement excessif dans le travail constitue un des premiers signes d'alerte à prendre en considération.

Tous les salariés investis dans leur travail ne développent pas de pathologie telle que le SEP. Pour autant, il s'agit d'être attentif aux signes précurseurs du SEP parmi lesquels la surcharge de travail représente un des principaux signaux d'alerte.

La **perception de la charge de travail n'est pas qu'une affaire de subjectivité** puisqu'elle repose sur les interactions entre le contexte organisationnel, relationnel et la situation réelle de travail de chaque professionnel. Pour cette raison, les plaintes liées à une surcharge de travail doivent être analysées avec attention : nier ces problématiques augmente la probabilité d'occurrence de ruptures telles que le burnout.

Pour toute demande d'intervention dans un contexte de SEP, le travail de l'expert consiste à investiguer les différents paramètres constituant la charge de travail :

- **La charge réelle** en s'appuyant sur des indicateurs quantitatifs classiques de l'évolution de l'activité suivis par l'employeur. La fluctuation de ces indicateurs et la fréquence des pics d'activité permettent de comprendre voire d'anticiper les phénomènes de surcharge et, in fine, les risques de SEP.
- **La charge prescrite** (les consignes, la fiche de poste) et les difficultés rencontrées au quotidien pour réaliser cette mission (manque de ressources, d'outils ; problèmes de planification et de répartition du travail ; travail dans l'urgence au détriment de la qualité, etc..) qui sont autant de sources de tension et de développement de stress chronique.
- **La charge de travail perçue** résulte d'un compromis entre la charge réelle, les contradictions entre prescription et réel du travail (2) et des ressources dont disposent les salariés : la qualité du soutien managérial, de l'entraide entre collègues et le niveau de responsabilisation et d'autonomie interviennent comme de puissants facteurs de compensation

---

1) Source : Zawieja P. et Guarnieri F. (2013). *Epuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires*. Paris : Armand Collin Recherche.

2) Le réel du travail désigne aussi « ce qu'on ne fait pas, ce qu'on s'empêche de faire, ce qu'on fait sans l'avoir voulu, ce qu'on aimerait faire » (Clot Y., Travail et pouvoir d'agir, 2008).

## Charge de travail et risque d'épuisement professionnel

### UNE DEMANDE D'EXPERTISE SUITE A UN DROIT D'ALERTE

Une évaluation de la charge de travail concerne un collectif de travail partageant une situation de travail avec des contraintes similaires (par exemple, des salariés travaillant en agence bancaire ou des salariés exerçant la même fonction au sein d'un département maintenance). Il s'agit de présenter ci-après un exemple d'intervention dans une grande entreprise du secteur industriel.

#### Le contexte de l'expertise

La Médecine du travail d'un service interentreprises a fait valoir son droit d'alerte auprès d'une Direction d'un grand équipementier du secteur médical. S'appuyant sur un diagnostic de symptômes caractérisés d'épuisement professionnel associé à la prise de psychotropes, le phénomène concerne plusieurs techniciens de maintenance travaillant au sein d'une agence régionale. Par ailleurs, plusieurs plaintes portant sur une dégradation des conditions de travail ont été adressées à l'encadrement par ces professionnels. Dans ce contexte, une mission d'expertise a été confiée au cabinet ARETE par le CHSCT, plus de sept mois après le premier signalement de la Médecine du Travail.

#### Les objectifs de l'expertise

Deux objectifs ont été fixés à l'expertise compte tenu du délai survenu entre signalement et information des instances :

- Réaliser un diagnostic des facteurs de tension et de régulation propres au métier de technicien de maintenance sous plusieurs angles : spécificités de l'organisation, dimensionnement de l'effectif en lien avec l'évolution de la charge, méthodes de management «à distance» et modalités de reconnaissance, coopération et relations fonctionnelles.
- Analyser les effets des mesures correctives et préventives nouvellement adoptées par l'entreprise depuis l'alerte de la Médecine du travail.

#### La démarche de l'expertise

- Le modèle théorique des six dimensions de la DARES (2010) des RPS a été adopté comme grille de lecture des facteurs de déséquilibre en vue d'alimenter la démarche de prévention de l'entreprise.
- La démarche d'expertise comprenait :
  - Une analyse documentaire des indicateurs sociaux.
  - Des entretiens individuels auprès du management et du personnel constitué aux deux tiers de **techniciens de maintenance** souvent nomades.
  - Une analyse **d'indicateurs de santé** (absentéisme, maladie, turnover) et une **évaluation des symptômes cliniques d'épuisement** (3) par questionnaire anonyme.

---

3) Le questionnaire administré fait référence à la grille de symptomatologie du burn out de Burisch dans une version simplifiée (2010).

## Charge de travail et risque d'épuisement professionnel

### Les principaux constats

- **Une symptomatologie significative** : le constat de symptômes physiques, des difficultés cognitives et d'ordre psychique en lien direct avec une augmentation des exigences liées au travail. Ces formes cliniques ont révélé l'existence d'un stress chronique sans qu'il ait été possible au cours de l'étude de mesurer la probabilité d'un risque de décompensation sévère par SEP (4) au moyen d'un outil d'évaluation standardisé. Néanmoins, la répétitivité de situations de stress chronique participe au développement du processus d'épuisement (5) sur la population rencontrée.
- **Une charge mentale élevée** résultant de la combinaison de plusieurs facteurs : des dysfonctionnements majeurs dans la planification des interventions (travail dans l'urgence, interruptions fréquentes des tâches et répartition inéquitable de la charge) ; une intensification du rythme de dépannage au détriment de la qualité de service (conflit de valeurs) ; une augmentation exponentielle des tâches administratives amplifiée par la suppression des fonctions support.
- **Une perte de marge de manœuvre temporelle**. Le manque de latitude lié à la charge restreint les possibilités de renouvellement des compétences métier. Ces deux phénomènes affectent l'intérêt au travail, identifié comme une source majeure de régulation des exigences liées à cette profession nomade.
- **Un collectif en mal de coopération et de soutien managérial** en raison d'un rythme de travail soutenu et, en corollaire, **un risque d'isolement identifié chez certains salariés**.
- **Une communication défaillante** et un usage excessif de la messagerie - asynchrone et simultanée - (effet de « technostress (6) ») renforcent le sentiment d'isolement et de manque de reconnaissance de l'engagement au quotidien de ces métiers nomades.

### Les recommandations ARETE

Un ensemble de recommandations et de points de vigilance a été formulé au cours de l'expertise autour de trois axes principaux :

- La charge de travail et sa répartition,
- L'intérêt du métier en lien avec l'autonomie,
- La qualité des relations fonctionnelles.

Sur le fond, ARETE a recommandé à l'entreprise d'affiner le premier diagnostic réalisé par l'expertise sur les phénomènes de sous-effectif selon les spécialités de chaque technicien de maintenance d'autant que l'entreprise envisage une refonte de son offre de services de maintenance ce qui induit une charge de travail supplémentaire de transition. Dans le même temps, il s'agit de redonner sens à l'activité de ces professionnels, de veiller au développement de leurs compétences tout en préservant la qualité du soutien social entre pairs et encadrants par le biais de rencontres régulières sur le lieu de travail. Pour ces métiers nomades, la préservation du lien social et une dynamique collective de travail demeurent les meilleurs moyens de préserver leur santé dans un environnement organisationnel par nature très évolutif.

---

4) SEP : syndrome d'épuisement professionnel

5) Source : Zawieja P. et Guarnieri F. (2013). Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires. Paris : Armand Collin Recherche.

6) Yves Lasfargue, voir le site internet : ergostressie.com

## Charge de travail et risque d'épuisement professionnel

### Pour une gestion proactive de la prévention des RPS

La finalité de cette intervention visait à empêcher le développement de phénomènes de souffrance aigue et le risque de décompensation psychopathologique.

Nos investigations ont montré que les sources de tension se situaient dans la conjugaison de plusieurs contraintes interférant avec l'engagement organisationnel et la conscience professionnelle. Pour un certain nombre de salariés, la pression ressentie a eu des conséquences sur leur santé physique et psychologique.

ARETE a également mis en avant des carences dans le dispositif de prévention des RPS : un manque de réactivité en situation d'urgence pour les entités basées en région (pas de plan d'action formalisé et d'information en temps réel du CHSCT et du collectif visé par l'alerte) et une démarche globale de prévention qui n'intégrait pas le périmètre des salariés basés en région. Depuis ces constats partagés par la Direction de l'entreprise, celle-ci a procédé à la refonte du dispositif de prévention des RPS.

### De la posture du médecin du travail

Cette expérience rappelle le rôle primordial des services de santé au travail notamment concernant le droit d'alerte du médecin du travail et son indépendance de jugement qu'il soit intégré ou non à une entreprise. En matière de prévention, rappelons que la Médecine du travail bénéficie d'un droit d'alerte auprès des employeurs (7) qu'elle peut faire valoir dès l'apparition des premiers symptômes.

L'expérience montre que cette posture reste complexe à tenir, plus particulièrement lorsque la responsabilité pénale de la Direction n'est pas impliquée ou qu'aucun événement grave n'est survenu sur le lieu de travail. Et pourtant...

---

7) Le médecin engage ici sa responsabilité personnelle et éventuellement pénale, ce que nous rappelent les mises en examen dans les affaires d'amiante (source : association santé et médecine du travail).