

# La santé et la sécurité au travail et la question de l'épuisement professionnel

Dans un environnement socioéconomique en constante évolution, le rapport au travail est, lui aussi, constamment impacté par les changements (économiques, technologiques, politiques...) et a beaucoup évolué. Les périodes d'instabilité macro et microéconomique sont une réalité que les entreprises et les salariés doivent prendre en compte, sans forcément pouvoir les prévoir ou y remédier.

Un salarié performant dans son travail ne se sent pas forcément à l'abri de la précarité. Même en période de reprise économique, la charge de travail augmente souvent plus rapidement que les effectifs et la pression ne diminue pas. Alors, quand l'énergie dépensée pour être toujours plus rapide et performant entame les ressources physiques et psychologiques de l'individu, le pas entre période de surmenage et état d'épuisement professionnel est, pour certains salariés, rapidement franchi.

La prise de conscience et la prévention des cas d'épuisements professionnels apparaissent d'autant plus importantes pour les entreprises que les répercussions négatives (baisse de la qualité et de la productivité, coûts liés à l'absentéisme, démissions, impact sur la réputation de l'entreprise...) ne sont plus à démontrer.

## Informer et prévenir

Sachant que les limites entre le stress passager et l'épuisement professionnel sont différentes pour chacun, il peut être difficile de le détecter, le phénomène résultant souvent d'une combinaison de facteurs internes et externes, personnels et professionnels, physiques et psychologiques. De plus, les symptômes surviennent

au fur et à mesure et ne sont pas forcément visibles pour l'entourage, voire même pour la personne concernée, avant l'état d'épuisement avéré. Lors de la prise de conscience, la situation est souvent déjà fortement détériorée et il peut déjà être difficile de faire marche arrière. Il faut donc, dans un premier temps, faire en sorte que le personnel (dirigeants, managers, salariés) soient informés sur la thématique afin de pouvoir détecter plus facilement les cas d'épuisement professionnel, mais surtout de mettre en place un système de gestion des équipes qui évite la survenue d'une telle situation. Comme pour de nombreux sujets, il est fortement recommandé de réfléchir aux moyens de prévenir l'épuisement plutôt que de devoir trouver des solutions pour revenir à une certaine sérénité.

Les éléments pouvant amener une personne à l'épuisement professionnel se situent à différents niveaux : la charge de travail (qu'elle soit trop importante ou insuffisante), l'adéquation du salarié au poste qu'il occupe (niveau de responsabilités, type d'activité, environnement...) et, enfin, l'adéquation entre les valeurs personnelles du collaborateur et celles de son environnement professionnel (il s'agit là essentiellement des valeurs perçues).

➔ La prise de conscience et la prévention des cas d'épuisements professionnels apparaissent d'autant plus importantes pour les entreprises que les répercussions négatives ne sont plus à démontrer ➔

## Détecter les signes

Lorsqu'une entreprise est confrontée à un cas d'épuisement professionnel, il s'agit de travailler à l'élaboration d'un plan d'action et les actions à mettre en œuvre en priorité. Alors, quels sont les signaux (comportements, réactions inhabituelles) caractérisant la présence de facteurs de stress et qui doivent alerter ? En fait, les symptômes diffèrent selon la phase d'épuisement dans laquelle se trouve le salarié. Certains symptômes peuvent être révélateurs d'un état d'épuisement professionnel :

- manque d'efficacité, baisse de productivité ;
- retards, manque de réactivité ;
- baisse de l'implication dans le travail et l'équipe ;
- manque d'attention, désorganisation, erreurs ;
- refus des objectifs/évaluations ;
- absences pour maladie... et symptômes d'un état d'épuisement émotionnel :

- manque d'énergie, fatigue ;

- démotivation (le travail est vécu comme une corvée) ;
- irritabilité et/ou repli sur soi ;
- frustration et tensions liées au manque de résultats ;
- sentiment d'impuissance, perte progressive de contrôle ;
- pathologies liées au stress...

L'état d'épuisement professionnel est souvent avéré quand le salarié entre dans ce que l'on appelle les phases de dépersonnalisation et de diminution de l'accomplissement personnel (détachement, isolement social, accompagné ou suivi d'une diminution du sentiment d'efficacité et de l'estime de soi).

## Agir

En dehors de la détection des facteurs de stress et des symptômes, il faut également informer sur les objectifs de la prévention, les personnes impliquées dans cette prévention, les indicateurs à suivre (absentéisme...), les formations proposées... Au niveau des actions à mettre en place pour

assurer la prévention et le suivi des cas d'épuisement professionnel, on peut procéder en plusieurs étapes :

## Définition du périmètre d'action

Il s'agit de se poser les bonnes questions afin d'avoir une vue d'ensemble sur la situation dans l'entreprise :

- Existe-il un ou plusieurs cas avérés d'épuisement professionnel ?
- Les cas sont-ils présents dans un ou plusieurs départements de l'entreprise ?
- Les facteurs de stress au niveau de l'entreprise ou de la personne ont-ils été identifiés ?
- Quelles sont les parties prenantes pouvant intervenir dans les différents cas ?

## Pistes de réflexion pour l'accompagnement des salariés concernés

- ▶ Comment retrouver un équilibre entre les différentes activités ?
- ▶ Quels sont les changements/adaptations nécessaires à ce retour à l'équilibre ?
- ▶ Quand planifier ces changements ?
- ▶ Le salarié est-il conscient de ses limites (énergie) ?
- ▶ L'entreprise/la fonction occupée est-elle en phase avec les valeurs du salarié ?
- ▶ Comment reconnaître les symptômes en cas de rechute ?
- ▶ Les priorités du salarié (dans la vie ? Au travail ?) ont-elles changé ?

## Actions possibles à planifier :

- ▷ formations sur la gestion du stress ;
- ▷ suivi des employés vulnérables et exposés au *burn-out* ;
- ▷ travail sur les facteurs de stress individuels (charge de travail, contenu, environnement et conditions de travail...);
- ▷ information sur les possibilités de mobilité interne ou de reclassement ;
- ▷ suivi à long terme des cas avérés pour éviter les « rechutes ».

La question de l'épuisement professionnel, outre une perspective de bien-être, a vocation à s'insérer dans le débat de la santé et la sécurité des travailleurs, volonté grandissante de l'Union européenne et, par conséquent, de ses Etats membres, et qui n'aura de cesse de croître afin d'approcher une autre ambition de l'Europe, celle d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

## Gérer

Bien que difficilement quantifiable, l'obligation plus générale de santé et sécurité au travail, intégrant dans son concept même un esprit d'anticipation des risques à venir, apparaît tout aussi étendue et ses déclinaisons sont multiples. Que la question se pose dans des situations extrêmes, comme une pandémie grippale, par exemple, plus ponctuellement lors des visites médicales ou dans le cadre de la mise en place de la gestion du stress et de l'épuisement professionnel, la gestion de la santé et la sécurité de ses salariés de-

meure une problématique souvent perçue comme épineuse, remplie de détails techniques et de délais à respecter.

Côté employeur, un acteur-clé de la santé et sécurité au travail est indubitablement le travailleur désigné. Ce sont les dispositions légales qui définissent l'obligation de nommer au moins un travailleur désigné qualifié, connaissant parfaitement les domaines de l'entreprise. Pour les entreprises dont le nombre de salariés ne dépasse pas 49, l'employeur peut assumer lui-même la fonction de travailleur désigné s'il remplit les conditions concernant le temps dont il doit disposer, la formation appropriée, l'expérience professionnelle et les prérequis de qualification. La nomination d'un travailleur désigné ne décharge pas l'employeur de sa propre responsabilité, mais elle est certainement l'un des premiers pas vers une santé et sécurité garanties. Afin de remplir sa mission de protection et de prévention des risques, le travailleur désigné devra notamment développer des connaissances légales et techniques, définir une stratégie d'entreprise, surveiller les méthodes de travail, effectuer des visites régulières de sécurité, tenir les registres de sécurité et les livres d'entretien, établir les plans de sécurité, d'alerte et d'alarme, s'occuper des exercices d'évacuation et d'intervention, et entretenir les relations avec l'Inspection du Travail et des Mines (ITM), les organismes de contrôle et les services de secours en cas d'accident.

Employeur et travailleur désigné à la sécurité ne sont pas les seules parties prenantes à ce débat : la délégation du personnel, et en particulier le délégué à la sécurité ont également une tâche complexe à accomplir. Il est alors intéressant de rappeler qu'outre sur l'évaluation des risques, le délégué à la sécurité devra également être consulté par exemple – car la liste est bien plus étendue – quant aux mesures et matériel de protection ou aux déclarations d'accidents.

L'accompagnement d'une politique sociale adaptée pourra démontrer toute sa valeur ajoutée en n'oubliant pas que la thématique de l'épuisement professionnel soulève également des questions techniques. C'est pourquoi, il est important dans ce débat d'établir un lien avec des compétences extérieures, telles que la médecine du travail, afin que ce partenariat d'acteurs internes et externes permette de contrer au mieux la problématique de l'épuisement professionnel.



**Séverine Schwander**  
Senior HR Consultant  
Responsable du Luxembourg  
Learning Center  
severine.schwander@sdworx.com

SD Worx S.A.

# CBRE

Grand'Rue 60 (5th floor)  
L-1660 Luxembourg  
Tel. : +352 26 26 12  
luxembourg@cbre.com  
www.cbre.lu

## ARE YOU GETTING THE MOST FROM YOUR OFFICE SPACE?

EXPERT REAL ESTATE ADVICE IN:

LETTING & SALES - INVESTMENT - DEVELOPMENT - VALUATION -  
RESEARCH - PROPERTY MANAGEMENT