Image not found or type unknown

Stress et burn-out : prévention et prise en charge par l'employeur

publié le **16/11/2016**, vu **4985 fois**, Auteur : Maître ARBEZ-NICOLAS

Le stress, le mal-être, la souffrance au travail peuvent être à l'origine de pathologies psychiques, telles que le syndrome d'épuisement professionnel – également appelé burn-out.

S'il n'existe pas de recette de management « anti-stress », l'employeur doit s'interroger sur les causes et identifier les actions nécessaires à mettre en place pour diminuer les risques.

Le burn-out peut être défini comme un état d'épuisement physique, émotionnel et mental, lié aux situations de travail. Selon l'OMS, il se caractérise par « un sentiment de **fatigue intense** , de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ».

L'employeur est tenu d'assurer la sécurité et la protection de la santé des salariés (*article L.4121-1 du Code du travail).* Il s'agit pour l'employeur d'une **obligation de sécurité de résultat**.

Un phénomène même isolé d'un salarié en situation de burn-out, peut être révélateur d'une problématique collective.

L'employeur doit donc :

- Evaluer les risques de stress
- Mettre en place les actions et mesures nécessaires pour lutter contre le stress avec le concours des représentants du personnel
- Développer le dialogue social sur ce thème
- Contrôler l'application effective des mesures de prévention

1. **Quels sont les indicateurs du stress ?**

Les indicateurs pouvant révéler la présence du stress au travail sont nombreux. Il peut notamment s'agir de :

- un fort taux d'absentéisme
- un taux élevé des accidents du travail
- un haut niveau de turn-over
- des conflits personnels fréquents entre salariés
- une augmentation significative des visites spontanées auprès du médecin du travail

2. **Comment identifier les facteurs de stress au travail ?**

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'émergence du stress au travail et donc à des situations de burn-out.

Les facteurs de stress liés au travail sont identiques aux facteurs de risques psychosociaux.

L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) a regroupé ces facteurs en plusieurs catégories :

- **Facteurs liés à la tâche à effectuer**

Difficultés liées à la tâche elle-même (monotonie, répétition, fragmentation...) et risques inhérents à l'exécution même de la tâche (par exemple une erreur médicale)

- **Facteurs liés à l'organisation du travail**

L'absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise, manque d'autonomie et de marge de manœuvre des salariés, imprécision des objectifs de travail, horaires incompatibles avec une vie familiale, précarité des contrats de travail etc.

- **Facteurs liés aux relations de travail**

Absence de solidarité entre collègues, un management peu participatif, autoritaire, déficient, absence ou une faible reconnaissance du travail accompli, mauvaises relations entre collègues ou/et avec ses supérieurs

- **Facteurs liés à l'environnement physique et technique**

Nuisances physiques au travail (bruit, chaleur, humidité, poussière, climatisation...), mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...), manque d'hygiène

- **Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise**

Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir, surenchère à la compétitivité, exigences de travail élevées, surcharge de travail, pression des supérieurs, objectifs financiers à réaliser, sous-effectif, restructurations

- **Déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle**

3. **Comment l'employeur peut-il agir ?**

A/ Une prise en charge individuelle du salarié

L'employeur doit analyser les éléments de situation de travail du salarié qui ont pu ou risquent de développer le Burn-out.

Il s'agit notamment d'évaluer sa charge de travail, ses amplitudes horaires, ses objectifs professionnels etc.

L'accompagnement du salarié en souffrance pourra passer par :

Copyright © 2025 Légavox.fr - Tous droits réservés

Une préparation du retour à l'emploi, une suppression ou un éloignement de l'exposition au danger, la mise en place en accord avec le salarié d'un dispositif de suivi avec l'encadrement et/ou le cas échéant un élu du CHSCT, une redéfinition des objectifs professionnels, la construction d'une vision partagée de la charge et de la méthode de travail, un aménagement du poste de travail, une meilleure définition des tâches, une adaptation des horaires de travail, l'anticipation des risques de rechute etc.

L'employeur peut informer les instances représentatives et notamment le CHST, mais également la médecine du travail des actions d'accompagnement mises en place.

B/ Une prise en charge collective

Il appartient également à l'employeur d'agir aussi collectivement sur l'environnement professionnel en mettant en place une démarche de prévention qui mobilise toutes les ressources internes de l'entreprise : encadrement, service des ressources humaines, délégués du personnel, CE, CHSCT et médecin du travail.

Il existe de multiples outils pour lutter contre le phénomène du burn-out, et plus généralement pour prévenir les risques psychosociaux. Exemples de mesures et d'actions :

- **Améliorer l'organisation et les processus de travail** : évaluer la charge de travail, anticiper le recours aux heures supplémentaires, mieux définir les fonctions, redonner une marge d'initiative et d'autonomie aux salariés, repenser les modes de reconnaissance, réorganiser le travail pour le rendre stimulant, donner les instructions appropriées pour l'accomplissement de leurs fonctions

- **Informer et dialoguer avec les salariés** sur la fixation des objectifs, l'intensité et la complexité du travail, l'adéquation entre les objectifs et les moyens, leurs conditions de travail, la stratégie de l'entreprise

- Mettre en place **des bonnes pratiques de management** : communication, soutien, confiance, participation aux décisions

- **S'assurer du respect des temps de repos** des travailleurs et adapter les horaires de travail au mieux afin de les rendre compatible avec la vie personnelle

- **Encadrer l'usage des technologies numériques et nomades** (téléphones et ordinateurs portables) mettre en place des instruments de régulation des outils informatiques

- Améliorer **l'environnement du travail** : adapter son mode de communication, réduire les incertitudes, donner aux acteurs de l'entreprise la possibilité de s'exprimer, faire une étude ergonomique des postes de travail, éviter les postes isolés, renforcer les pratiques d'entraide

- **Former l'ensemble de l'encadrement** à la prévention du harcèlement, et du stress, et à la santé au travail. Former et accompagner au quotidien les managers premiers acteurs de la prévention

- Favoriser la **formation des salariés** pour leur permettre d'acquérir la qualification nécessaire et favoriser leur employabilité et leur adaptation aux changements

- Evaluer l'impact sur la santé de tous **changements organisationnels**

- **Réaliser des diagnostics** visant à évaluer le niveau de stress ou de risques psychosociaux, identifier les postes et les secteurs d'activité les plus touchés. Evaluer les facteurs de stress

Copyright © 2025 Légavox.fr - Tous droits réservés

organisationnels, managériaux, relationnels et environnementaux

- **Mettre en place des groupes de travail** de salariés et membres de l'encadrement (avec intervenants extérieurs si besoin)
- **Utiliser ou faire évoluer les outils déjà en place :** document unique d'évaluation, négociations collectives
- **Instaurer un dialogue constructif** selon les situations avec le CE, le CHSCT, les DP, le médecin du travail, et impliquer les salariés dans la politique de prévention

Un suivi est nécessaire dans le temps afin de vérifier l'efficacité de ces actions de prévention.

Marie-Laure ARBEZ-NICOLAS

Avocat au Barreau de Paris

www.avocat-mlan.fr

mlan@avocat-mlan.fr

Copyright © 2025 Légavox.fr - Tous droits réservés