

BURN-OUT

13 Mesures Préventives Pour Lutter Contre le Burn-Out

Un ou plusieurs de vos salariés ont été victimes de burn-out ? Certains montrent des signes inquiétants ? Vous souhaitez réduire au maximum les risques pour votre entreprise ?

Cette fiche décrit les étapes et les moyens de développer une politique de prévention efficace du burn-out.



10'

PREVENIR

Employeur 

Médecins 

Nos sources

- [Coin de salarié](#)
- [Travail Prévention Santé](#)
- [Psychologie.com](#)
- [La Mutuelle Générale](#)
- [L'Express \(Entreprise\)](#)
- [Cahra](#)
- [Passeport Santé](#)
- [Entreprise Humaine](#)
- [Entreprise & Carrière](#)
- [Editions Législatives](#)
- [INRS](#)
- [Testmyburnout](#)

Addict AIDE
LES ADDICTIONS EN MILIEU PROFESSIONNEL *pro*

En mai 2019, l'Organisation Mondiale de la Santé a reconnu le burn-out (appelé également « syndrome d'épuisement professionnel ») comme un phénomène lié au travail et non une maladie. Trois millions de Français sont concernés, faisant du burn-out la première cause d'absentéisme prolongé.

L'OMS le définit par trois critères : «un sentiment d'épuisement», «du cynisme ou des sentiments négativistes liés au travail», et une «efficacité professionnelle réduite». Il résulte plutôt d'un stress chronique au travail mal ou non géré.

Sans prise en charge, le burn-out peut avoir des conséquences non négligeables pour votre entreprise : perte de compétences, frais juridiques, déstabilisation des équipes... Sa prévention vous permettra non seulement de vous prémunir contre ces risques, mais de développer de nouveaux leviers de productivité.

La prévention primaire



La prévention primaire s'attaque aux causes et aux facteurs de risque (à la racine). Elle vise à diminuer les risques d'apparition des conduites addictives.

1. Identifiez les facteurs de stress

La prévention primaire du burn-out repose sur deux principes fondateurs :

- 1 • Le respect de l'équilibre vital entre l'effort demandé par l'entreprise et l'effort que chacun est en mesure de fournir.
- 2 • La responsabilisation de chaque acteur de l'entreprise.

La première étape de votre politique de prévention consiste donc à identifier et reconnaître les causes du burn-out dans votre entreprise. Ces causes sont multiples et représentent ce que les spécialistes appellent les « facteurs de risques psychosociaux » qui recouvrent les risques professionnels perçus et vécus par les salariés comme portant atteinte à leur santé mentale et physique.

Les 6 principaux facteurs

- Intensité et organisation du travail (surcharge de travail, imprécision des missions, objectifs irréalistes)
- Exigences émotionnelles importantes
- Autonomie et marge de manoeuvre
- Relation dans le travail
- Conflits de valeurs
- Insécurité de l'emploi

Classification selon [le rapport Gollac 2009](#)

2 • Confrontez les points de vue

Pour identifier et mesurer le plus justement possible les potentiels facteurs de risque dans votre entreprise, il est recommandé d'organiser des groupes de travail impliquant ces différents acteurs et groupes sociaux : top management, représentants du personnel, service de santé au travail, salariés, etc.

Chaque corps de métier doit être représenté et les points de vue confrontés dans le but de faire émerger les tensions, les frustrations, les contraintes génératrices de stress au quotidien.

— Que vous Coûte le Burn-Out ?

Les dégâts et les coûts causés par le burn-out sont colossaux. Selon l'INRS, le coût du mal-être professionnel atteindrait 2 à 3 milliards d'euros par an.

De plus, ces dégâts ne se mesurent pas qu'en chiffres. Au coût financier s'ajoute pour l'entreprise des pertes immatérielles :

- Baisse de productivité du salarié
- Pertes de savoir-faire
- Dégradation de l'image et de l'attractivité
- Déstabilisation des équipes

[En savoir plus](#)



3 • Formez les managers au soutien moral et social

Le soutien moral et social est une composante essentielle de l'équilibre de toute organisation. Il repose sur cinq piliers :

- La qualité des relations interpersonnelles
- La solidarité et la confiance
- La compétence
- La reconnaissance du travail accompli
- Et l'existence de groupes et d'espaces de discussion

Les managers ont aujourd'hui un rôle crucial à jouer en la matière, même s'ils peuvent exprimer une appréhension à aller sur un terrain personnel et psychologique avec leurs équipes. Il faut pourtant les y encourager, car ils sont les garants des règles qui régissent la vie sociale au sein de votre entreprise.



4 • Modifiez le fonctionnement de votre organisation

Il est important de comprendre qu'il ne peut y avoir de prévention efficace du burn-out sans une modification de votre organisation et de sa logique du travail.

Cependant, revoir ses modes de fonctionnement et son organisation ne signifie pas pour autant remettre en question l'entreprise dans son ensemble. Certaines actions très simples peuvent grandement contribuer à réduire le stress généré par le travail.

« Il faut réorienter la formation sur le thème de l'épuisement professionnel.

Il faut donner [aux managers] les moyens de **comprendre ce qu'est l'homme ou la femme au travail...** »

- François Cochet,

président de la Fédération des Intervenants
en Risques Psychosociaux

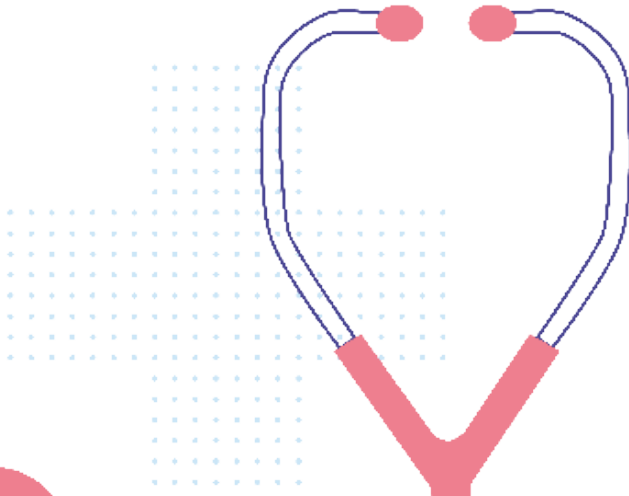
5 % de changements

dans votre entreprise
peuvent **réduire de 50 %**

le niveau de stress

de vos salariés

Source : [Testmyburnout](#)



8 mesures de prévention

- 1** • Sensibilisez l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur les risques du burn-out à travers conférences, groupes de travail, etc.
- 2** • Affichez et inscrivez dans le Règlement Intérieur des règles d'hygiène de vie au travail : respect des horaires, respect des temps de repos, des pauses, du droit à la déconnexion...
- 3** • Formez les salariés à la gestion de leur qualité de vie au travail (relaxation, détente), et à leur organisation de travail
- 4** • Proposez des questionnaires d'évaluation du burn-out avec l'aide de votre service de santé au travail
- 5** • Accompagnez en priorité les personnes paraissant les plus fragiles
- 6** • Réalisez régulièrement un calibrage de la charge de travail pour chaque métier/poste
- 7** • Identifiez les unités de travail caractérisées par une charge importante et l'existence de facteurs de risque. Faites-les figurer dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels)
- 8** • Intégrez des objectifs d'équilibre vie pro/perso dans l'évaluation

5 • Faites évoluer votre management

Il est désormais avéré que certains modes de management, fondés par exemple sur le contrôle des individus et l'incitation à l'urgence, génèrent davantage de stress que d'autres et peuvent à terme dégrader l'équilibre social de l'entreprise.

Les managers n'ont généralement pas conscience des conséquences de cette gestion. Vous devez donc les sensibiliser aux risques éventuels tout en les accompagnant si possible dans l'adoption de nouvelles stratégies managériales, plus saines pour l'entreprise et ses salariés.

La Prévention du Burn-Out ne Baisse pas la Productivité

La prévention du burn-out n'exclut pas du tout l'éventualité d'un travail intense pendant certaines périodes.

Il ne s'agit pas non plus de promouvoir une vie professionnelle dénuée de toute difficulté ou aspérité dans le travail. La prévention ne nie pas le fait que certains individus puissent éprouver une satisfaction à se mobiliser fortement pour leur entreprise.

13 leviers de QVT contre le burn-out

Alléger la charge de travail

- 1 • Ne pas valoriser le surinvestissement
- 2 • S'assurer de la légitimité des efforts demandés
- 3 • Mettre en place des coresponsabilités (duo, équipe) afin d'éviter qu'une seule personne n'ait à assumer des charges trop lourdes
- 4 • Faire respecter les horaires de travail

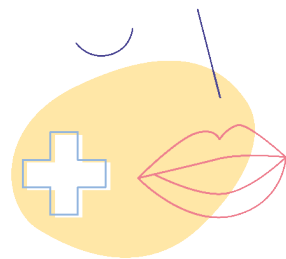
Alléger la pression

- 5 • Encourager les loisirs personnels
- 6 • Autoriser le droit à la déconnexion et encadrer l'utilisation des outils numériques (smartphone, PC, etc.)
- 7 • Favoriser des échanges de qualité et un environnement sain
- 8 • Donner des marges de manœuvres à chaque individu
- 9 • Accorder à chacun un « droit à l'erreur », comme le préconise l'accord interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail

Favoriser la confiance

- 10 • Favoriser les remarques positives : encouragement, réassurance, apaisement, etc
- 11 • Cultiver l'optimisme
- 12 • Veiller à l'existence et au maintien de certaines valeurs : équité, soutien et justice sociale
- 13 • Assurer une juste reconnaissance du travail, en reconnaissant aussi les efforts engagés en tant que tels

La prévention secondaire



La prévention secondaire s'attaque aux problèmes déclarés. Son but est de déceler au stade précoce les problèmes qui n'ont pas pu être évités par la prévention primaire.

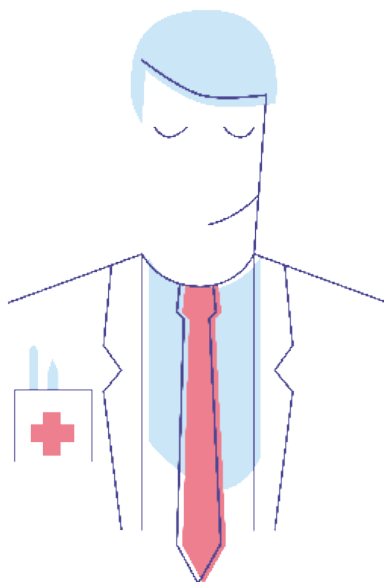
6 • Formez vos managers et médecins du travail au repérage

Il est particulièrement difficile d'identifier les cas de burn-out avant leur aggravation. Les personnes qui s'approchent de la ligne rouge ont tendance à consacrer leurs dernières forces à dissimuler (à leur entourage, mais aussi à eux-mêmes) leur détresse..

Votre médecin du travail est-il bien formé ?

Le site Testmyburnout propose la première formation en Europe spécialisée dans le burn-out assurée par des formateurs de haut niveau issus du monde académique et du terrain.

En savoir plus



7 • Informez et accompagnez les personnes les plus fragiles

Les deux principales causes du burn-out seraient vraisemblablement un environnement de travail dégradé et les fragilités propres à chaque individu.

Lorsqu'une fragilité est en cause, il faut éviter à tout prix de faire culpabiliser la personne en question. Le rôle de l'entreprise est à l'inverse de l'aider à développer des « facteurs de protection », des moyens de défense contre le stress. Cela passe par un travail de sensibilisation et par une mise à disposition des ressources et informations clés.

Les signes de fragilité

- Manque d'estime et de confiance en soi
- Manque de concentration et perte de mémoire
- Grande exigence envers soi-même
- Isolement et repli sur soi
- Perfectionnisme sans égard aux priorités
- Conscience professionnelle aigüe
- Incapacité à déléguer



3 Outils pour Evaluer Les Risques de Burn-Out.

Les études sur le sujet montrent que l'épuisement professionnel touche tous les travailleurs : hommes et femmes, jeunes et vieux, salariés et cadres.

Le Maslach Burnout Inventory (MBI) est un outil utile pour guider un entretien d'évaluation. Il se décline en trois versions : pour les professions d'aide et de soins, les professions de l'enseignement et de la formation, et pour les salariés eux-mêmes.

Le Copenhagen Burnout Inventory (CBI) est également un guide d'entretien.

Le test de testmyburnout.com, simplifié, mais efficace, est un outil d'évaluation individuelle.

La prévention tertiaire



La prévention tertiaire s'attaque aux complications et rechutes. Elle est le derniers recours après la prévention primaire et secondaire.

8 • Organisez un rendez-vous avec le médecin du travail

Malgré tous vos efforts pour prévenir le burn-out, l'état de l'un de vos salariés vous inquiète ? Rassurez-vous : il est encore possible de stopper le processus.

Le burn-out étant avant tout un problème de santé, il faut orienter le plus tôt possible le salarié à risque vers les acteurs médico-sociaux. Selon la gravité de la situation, le médecin du travail a généralement trois choix :

- 1 • Renvoyer le salarié vers son médecin traitant afin qu'un arrêt de travail lui soit délivré.
- 2 • Selon la sévérité du syndrome, un arrêt maladie prolongé peut être nécessaire.
- 3 • L'orienter vers un suivi psychothérapeutique spécialisé.

9 • Apportez votre soutien

Dès le début de l'arrêt de travail, l'entreprise (manager ou RH) doit informer le salarié sur les ressources et les dispositifs d'aide disponibles pour l'aider à faire face à cette situation.

10 • Gardez contact (optionnel)

Pour aider le salarié dans sa guérison tout en respectant son besoin d'éloignement, il peut être sain de conserver un lien, même si les contraintes légales ne favorisent pas ce traitement. L'important est d'éviter qu'il ou elle ne se sente pas oublié ou trahi.

Des personnes de confiance (collègues, représentants du personnel, voire responsable direct si bonnes relations) peuvent par exemple prendre de ses nouvelles et le tenir au courant des évolutions dans l'entreprise et l'informer sur les décisions importantes.



Plus de 50%

des personnes victimes

d'un burn-out font

une rechute après 2 ans.

Source : [Testmyburnout](https://www.testmyburnout.com)



11 • Engagez une médiation

En cas de litige ou de conflit, un médiateur peut remédier à la situation en recréant les conditions d'un échange apaisé entre l'entreprise et le salarié. Le médiateur doit être bienveillant, impartial et empathique.

La médiation possède au moins deux bénéfices :

- Elle permet à chacun de comprendre ce qu'il s'est passé, en abordant des causes de la détérioration.
- Elle contribue également au rétablissement du salarié

La médiation doit être acceptée par les deux partis, avec bonne foi et la volonté de faire des compromis.

12 • Préparez le retour avec l'équipe

La majorité des retours au travail après burn-out se soldent malheureusement par des échecs. Le salarié rechute, ou démissionne.

Pour augmenter ses chances de réintégration, vous devez impérativement anticiper et préparer le retour de votre salarié. Il est crucial que celui-ci comprenne que tout a été fait pour pallier aux problèmes initiaux.

Préparez le retour en 10 étapes

- 1 •** Identifiez les causes organisationnelles et managériales qui ont conduit au burn-out ;
- 2 •** Engagez un plan d'actions pour les corriger ;
- 3 •** Lancez une réflexion pluridisciplinaire (RH, médecin du travail, managers, etc.) sur les modalités de réintégration du salarié ;
- 4 •** Organisez une ou plusieurs visites de pré-reprise avec le salarié pour co-constituer avec lui son retour, étape par étape, semaine après semaine ;
- 5 •** Informez et préparez l'équipe du salarié à son retour ;
- 6 •** Sensibilisez l'équipe à la question des Risques Psycho-Sociaux et au burn-out ;
- 7 •** Informez le salarié des changements survenus dans l'entreprise depuis son absence ;
- 8 •** Échangez avec lui sur vos attentes respectives et fixez des objectifs simples pour les premières semaines ;
- 9 •** Assurez un suivi régulier impliquant le médecin du travail, le médecin traitant et éventuellement le psychiatre ;
- 10 •** Si possible, aménagez son poste et son temps de travail et proposez un retour progressif.

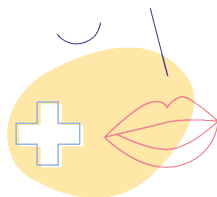
13 • Envisagez la reconversion

Il arrive que le salarié ne soit plus capable de reprendre son poste de travail. Dans ce cas, il est recommandé d'envisager avec lui sa réorientation professionnelle à travers un bilan de compétences et éventuellement des formations. Le but est de l'aider à rebondir sur un nouveau projet professionnel afin d'éviter une rechute.



ILS PEUVENT VOUS AIDER

L'annuaire des acteurs compétents.



[Associations](#)



[Cabinets de conseil](#)



[Complémentaires santé](#)



[Organismes Publics](#)



[Partenaires institutionnels](#)



[Service de santé au travail](#)



[Start-up](#)



Une question, un doute ?

Prenez rendez-vous avec votre Médecin du travail et son équipe. Ils sont là pour vous aider.

APPROFONDISSEZ LE SUJET

Avec ces fiches complémentaires

- 3 raisons

- d'investir dans

- une politique de prévention

5'



- 5 bonnes raisons

- d'améliorer la QVT dans

- votre entreprise

7'



Toutes les fiches sont sur www.addictaide.fr/pro

UNE IDÉE DE FICHE, UN AVIS ?

On vous écoute !



Le Fonds Actions Addictions réunit tous les acteurs concernés par la lutte contre les addictions dans le but de développer des projets préventifs innovants. Le portail Addict'Aide Pro est dédié à la prévention des conduites addictives en milieu professionnel.

Tour Montparnasse • 33 avenue du Maine BP 119 • 75755 Paris Cedex 15
contact@actions-addictions.fr