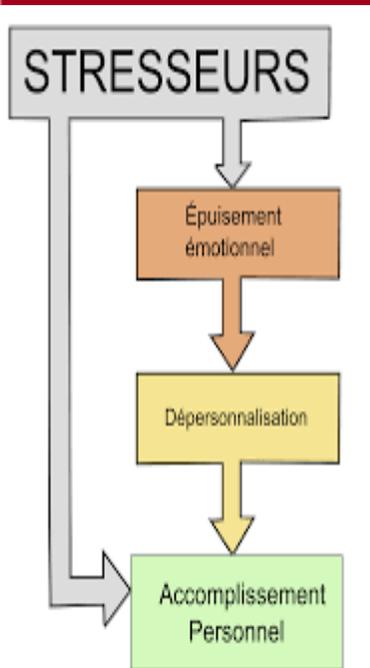




# LE BURN OUT : UNE APPROCHE JURIDIQUE

Quand le droit, à défaut de le définir  
peut aider à le prévenir et le guérir

Atelier du 10 juin 2016



# De quoi parle-t-on?

**RAPPEL**

- Le terme de « burn-out » n'existe pas en droit français. On parle de « *syndrome d'épuisement professionnel* » (SEP).
- Il est « apparu » dans les années 70 pour désigner l'épuisement physique émotionnel et mental observé chez certains professionnels de l'aide et du soins.
- Il n'est évoqué légalement que depuis une étude du ministère de 2011, dans le cadre de l'identification des « *risques psychosociaux du travail* » (RPS) qui recouvrent « *des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés* ».
- Ces risques peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, du stress, des maladies psychosomatiques, problèmes de sommeil, mais aussi favoriser des troubles musculosquelettiques, des maladies cardio-vasculaires voire entraîner des accidents du travail.
- Mais ils ne sont pas définis.
- Le syndrome d'épuisement professionnel est donc un risque psycho- social du travail, dont il est une mais pas la seule illustration.

# Pourquoi et comment le SEP est un risque psycho-social au travail (RPS) selon la Loi?

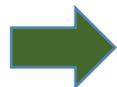
**Parce qu'il provient de la surtension de facteurs personnels et professionnels**

## ■ Les facteurs du travail:

- Exigences et intensité au travail : charge objective et subjective de travail.
- Exigences ou charge émotionnelles du travail (envers les étudiants, le staff, le management).
- Le manque ou à l'inverse, la surabondance d'autonomie.
- La qualité des rapports sociaux.
- La Sécurité du travail

## ■ Les facteurs personnels (subjectifs):

- Importance du travail dans la vie et dans l'identité de l'individu.
- Caractère de l'individu: l'exposition au burnout n'est pas linéaire



**Conclusion légale issue du rapport de 2011: agir préventivement sur les causes: environnement, relation, organisation du travail. Utilisation des outils déjà existants (durée du travail, repos, médecine du travail) et mise en place d'autres (évaluation des risques dans chaque entreprise par le document unique)**

# Directeurs ! Pourquoi peut-il vous concerner davantage?

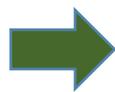
- Parce que vous travaillez beaucoup!
- Parce que vous êtes mobilisés durablement sur les points névralgiques:
  - un engagement professionnel émotionnel, physique et psychique
  - un investissement humain (les étudiants) à responsabilité
  - une exigence très (trop?) forte des étudiants, du management, des parents clients, ou de soi.
  - un positionnement « angulaire » à la fois salarié et quasi employeur et
  - interculturel franco/américain (rapport au travail , au temps, aux autres, éloignement, « chance d'être en poste ici ») qui intensifie la pression.

***Exemple : I'm (you are) accountable... oui mais de quoi et envers qui? Suis-je un bon professionnel si je dis non à une charge professionnelle? C'est légal mais est-ce éthique? Puis-je lancer le message que je reste digne de confiance si je refuse une masse de travail ou si je dis qu'il y a trop?***

## **(Legal) Help is on the way !!!**

**D'après la Loi française, l'employeur doit de manière générale et plus particulièrement pour prévenir l'épuisement professionnel**

- identifier et prévenir les RPS (textes les plus récents)
- prévenir la surcharge de travail (durée du travail, repos, rotations, embauche): outils les plus traditionnels mais obligatoires
- assurer la santé physique et mentale des salariés
- assurer la sécurité au travail.  C'est une obligation de résultat.

 ***Comprendre et appliquer les outils juridiques pour prévenir l'épuisement professionnel et les expliquer à l'employeur car...it's the Law !!!***

# Les outils légaux traditionnels de prévention: l'encadrement et la limite du temps de travail

- La durée du travail salarié: 35H/ 39H pour un temps plein.
- Les heures supplémentaires doivent être limitées et sont (chèrement) payées:
  - exigence de nécessité par un surcroît de travail,
  - autorisées et plafonnées en nombre:
    - ✓ 10% à 33% du temps du salarié à temps partiel
    - ✓ 48H de durée hebdomadaire totale (toutes heures confondues)
    - ✓ 140 à 150 heures supplémentaires par an selon les conventions collectives.

Au-delà elles doivent être motivées, autorisées par l'inspection du travail et acceptées par le salarié.

- ✓ rémunérées à taux majoré et/ou compensées en temps de repos
- ✓ de 10 à 200 % selon leur rang dans la semaine et leur jour (de repos ou férié par exemple)
- Les cadres ont les mêmes conditions d'heures supplémentaires sauf ceux "forfaitisés" en heures ou en jours annuel (215 à 218 jours par an selon les CC moyennant repos). Leur temps effectif doit être surveillé et évalué par des entretiens. Au delà, le temps sup est payable.

 **Toujours mesurer son temps de travail effectif et informer l'employeur "lointain" qui en est rarement conscient et pense souvent qu'elles sont incluses sans limite pour le management local.**

# Outil légal de prévention: respecter le repos minimal

- Temps de repos minimaux: 11 heures entre les journées de travail et 35 H minimum de repos hebdomadaire (parfois plus selon les conventions collectives) et le plus souvent 2 jours consécutifs
- La prise des congés payés (5 semaines ou 30 jours ouvrables) est obligatoire (et sinon due par l'employeur s'il rend impossible de les prendre). Mention spéciale pour les CDD.
- Travail le dimanche et jour férié très restrictif (et souvent très coûteux)
- Travailler plus génère un droit au repos en plus.
- Ces temps doivent être de vrai repos !!!! vérifier les emails et être joignable ne sont pas exigibles (sauf astreintes voir infra). Les astreintes doivent être rotatives et lorsqu'on a été appelé, un repos doit être respecté avant la reprise



**SANCTIONS : financières salariales et /ou indemnitaire voire responsabilité de la rupture ou de la survenance d'un SEP.**

# Les astreintes

- **Légalement, On ne peut exiger, même d'un directeur, une disponibilité H 24 en dehors des heures de travail.**
- **Il est possible de mettre en place des astreintes qui sont encadrées légalement. Ce n'est donc pas le poste ou le niveau de responsabilité qui génère l'astreinte mais la nécessité de répondre à des urgences. L'organisation formelle d'un tel système d'astreinte doit être transmis pour information à l'inspection du travail.**
- **L'astreinte n'est pas un temps de travail tant que l'on n'est pas dérangé. Il le devient dès que l'on est dérangé ou que l'on est contraint dans un lieu (et non une distance) particulier(e) (exigence d'être au bureau ou dans un lieu précis) ou qu'on ne peut pas vaquer à ses occupations.**
- **L'astreinte doit être nécessaire pour être légale. Avoir des étudiants à Paris n'est pas en soi une cause automatique d'astreinte (ils sont majeurs, police, SAMU et les hôpitaux fonctionnent 24H/24).**
- **Elle peut être un moyen de soulager et de permettre le repos effectif des autres; mais il faut la penser et la mettre en place de manière cohérente. Qu'elle soit ajustée aux nécessités et au droit au repos; donc rotative ou ponctuelle si le staff est réduit.**

# Mise en place et fonctionnement des astreintes

- Mise en place par accord d'entreprise, avec les représentants s'il y en a; par l'employeur, seul, à défaut.
- Il faut une clause dans le contrat et un accord des salariés concernés en l'absence d'accord d'entreprise ou de CC qui en pose le principe et les modalités.
- L'astreinte doit être indemnisée dans son principe (indemnité par rotation, par mois, par an...) et rémunérée comme du travail effectif dès qu'il y a appel au temps passé. En temps et/ou en salaire; avec les majorations de nuit ou d'heures supplémentaires s'il y a lieu.
- Le repos minimal doit être observé entre la dernière intervention et la journée suivante (ou entre le jour d'avant et la 1ère intervention). Il est prudent donc de mettre un repos compensateur juste après pour absorber l'éventualité d'un appel.
- Un planning d'astreinte doit être remis au moins 15 jours avant et un relevé des interventions après pour une rémunération en fin de mois et vérification du repos.
- Le mode de fonctionnement et d'indemnisation des astreintes doit être déposé pour information à l'inspection du travail avant sa mise en œuvre qui vérifie les conditions et peut mettre un veto ou poser des conditions supplémentaires.
- Information à actualiser au moins chaque année.



***Etre seul sous astreinte toute l'année après les heures d'ouverture est illégal car incompatible avec les règles du repos minimal et les conditions de mise en œuvre.***

# La médecine du travail

- Visite médicale d'embauche
- Visite à la demande du salarié
- La médecine du travail ne statue que sur la santé par rapport au travail (aptitude); est donc complémentaire du suivi medical ordinaire mais ne le remplace pas.
- Peut alerter l'employeur, exiger l'aménagement de poste ou du temps de travail.
- Ou décider de l'inaptitude temporaire ou definitive par rapport au poste(en cas de SEP par exemple)
- Vérifie l'état avant la reprise quand l'arrêt de travail a duré plus de 21 jours ou des avant en cas d'accident du travail ou de demande du salarié.
- Intervient en cas de RPS



***La médecine du travail peut-être consultée à titre préventif ou curatif en cas de SEP***

# L'employeur doit veiller à la santé et à la sécurité des salariés.

- **L'obligation de sécurité est une obligation de résultat !!!!**
- **Selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.**
- **Selon la Cour de cassation, l'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat, qui s'étend à la santé mentale.**
- **On ne peut raisonnablement attendre de l'employeur qu'il assure la pleine santé mentale de ses salariés. En revanche, il est responsable des facteurs de risque pour la santé mentale sur lesquels il a prise, c'est-à-dire ceux qui, par le travail, peuvent provoquer, concourir, aggraver, ou favoriser l'apparition des RPS. En effet, il est tenu de savoir si le travail (conditions, organisation, etc.) expose ses salariés à des RPS, et de prendre les mesures nécessaires pour les protéger.**

# **l'employeur doit assurer la « santé mentale » des salariés.**

- Car il a une obligation - de résultat - de veiller sur la santé et la sécurité des salariés.
- Les risques psychosociaux à l'origine des atteintes à la santé mentale (RPS), sont :
  - le stress au travail ;
  - le harcèlement moral ou sexuel ;
  - et les violences au travail.
- Le législateur, tant au niveau européen que français, n'a pas souhaité encadrer particulièrement ces risques et a laissé les partenaires sociaux s'en saisir par le biais d'accords interprofessionnels.
- Le burn-out se rattache clairement au 1er et comme des risques qui résultent d'un processus complexe par lequel le travail, entendu au sens large, entre en conflit avec l'équilibre mental d'un salarié et qui peuvent se manifester tant au plan psychologique qu'au plan physiologique (dépression, accident cardiovasculaire, troubles musculo-squelettiques (TMS), etc.)

# L'employeur doit prévenir les Risques Professionnels

Le Code du travail ne comporte pas de disposition spécifique sur la prévention des RPS. Celle-ci s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels, **défini** à l'article L. 4121-1 du Code du travail.

**Ainsi, l'employeur est tenu au titre des principes généraux :**

- d'éviter les risques ;
- d'évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- de combattre les risques à la source ;
  - d'adapter le travail à l'Homme, en vue notamment d'éviter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
  - de tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
  - de remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou par ce qui l'est moins ;
  - de planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral ;
  - de prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
  - de donner les instructions appropriées aux travailleurs.

# L'employeur doit prévenir les RPS donc le SEP

- **Au-delà des principes généraux de prévention, l'employeur peut s'appuyer sur des réglementations particulières visant la prévention de risques susceptibles d'être source de risques psychosociaux tels:**
  - la prévention des risques dus au bruit (C. trav., art. R. 4431-1 et s.) ;
  - la prévention des risques liés au travail sur écran (C. trav., art. R. 4542-1 et s.) ;
  - les dispositions réglementaires relatives à certains modes d'organisation du travail, (travail de nuit, week-end, astreintes) ;
  - les dispositions sur les relations de travail (principe de non-discrimination, interdiction du harcèlement moral, etc.).
- **L'élaboration des mesures de prévention:**

*Triple responsabilité de l'employeur: identifier, prévenir et diminuer, sinon éliminer les RPS. Rédaction d'un document unique qui liste les risques et les mesures prises.*

***A transmettre!***

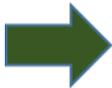
# Et maintenant ? La règle de 3 :

## 1 . Se poser les bonnes questions

- **A l'occasion d'un questionnement personnel, d'un dysfonctionnement interne ou lors de l'élaboration du document unique.**
  - D'où vient la surcharge de travail? De l'organisation seule ou de mon ressenti aussi? Bien l'identifier et en définir les contours
  - Comment cela se manifeste-t-il?
  - Affecte-t-elle mon ou tel poste, certains seulement ou toute l'équipe?
  - Est-ce ponctuel? Récurrent? Permanent ?
  - Et de quelle nature? Disponibilité permanente? Masse de travail? Pluralité des tâches?
  - Quel est l'impact des facteurs personnels sur le dysfonctionnement?
  - Quelles sont les alternatives de réponse et les bons outils:
    - Déléguer une tâche ou charge précise? (recruter à titre permanent ou temporaire, modifier la répartition ou l'organisation, externaliser ...)
    - Redéfinir la sphère de responsabilité (envers les étudiants, le management, la Loi)
    - Soulager la veille et permettre un vrai repos (durée du travail acceptable? congés pris? Contrat ajusté? Repos minimum? Astreintes rotatives? Service extérieur? )

## 2 . Faites votre document unique ! (DUERP)

- Tout employeur même associatif ayant 1 salarié ou plus (article *R.4121-1 du code du travail*) doit rédiger un **document unique d'évaluation des risques professionnels**.
- Le document unique doit lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié. En ce sens, c'est un inventaire exhaustif et structuré des risques.
- Le DU doit également préconiser des actions visant à réduire les risques, voire les supprimer. En ce sens, c'est un plan d'action.
- Le document unique doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an), et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail.
- L'intérêt primordial du document unique est donc de permettre de définir un programme d'actions de prévention découlant directement des analyses et évaluations concrètes. L'objectif principal étant de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles et ainsi de permettre d'éviter des surcoûts pour la sécurité sociale et pour l'entreprise.
- Il n'existe aucun modèle imposé pour le document unique. L'employeur est libre d'utiliser tous types de supports (papier, informatique, etc) pour transcrire le résultat de son évaluation des risques. La seule obligation est que ce document soit disponible en un lieu unique que le support soit papier ou numérique.
- Le document unique doit être tenu à la disposition des salariés, du CHSCT, représentants du personnel, médecin du travail, inspection du travail.
- L'entrave portée à la rédaction et la constitution du DUERP peut être sanctionnée par une amende entre 3750 et 9000 euros et exposer à une responsabilité civile indemnitaire accrue en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, et pour l'employeur, une cotisation complémentaire en remboursement de la rente versée par la sécurité sociale.



***La rédaction du DUERP est aussi et surtout un outil de d'analyse des dysfonctionnements, de réflexion sur les pratiques et l'organisation professionnelles. Et une manière objective d'évoquer les axes de prévention et d'amélioration en interne et avec votre employeur.***

### **3. Informer l'employeur (ou le board) et proposer des solutions**

- **Une fois l'investigation précédente faite, si possible à plusieurs (précision et modération de l'analyse) ou à l'occasion de la mise en place d'une règle légale ou du document unique.**
- **Etre une force de proposition dans le même temps sur l'organisation du travail et les contraintes, qui ne sont pas forcément mesurées de là bas, car outre le système légal différent, "vous avez tellement de chance déjà"**
- **Avec des propositions d'optimisation du travail pour que ce soit mieux perçu et plus efficace sur les solutions concrètes à prendre.**
- **Tout en rappelant qu'il est dans l'intérêt premier de l'employeur du programme, légalement et financièrement exposé, de trouver une (ou plusieurs) solutions.**

# Conclusion

## Utiliser les outils légaux mais avec tact !!!

- Qui ne visent pas à entraver la mission mais l'encadrent et s'imposent de toutes façons.
- Etant des mesures obligatoires "extérieures", cela donne un repère objectif qui facilite le débat et l'action.
- **"It's the Law"**

# Merci de votre attention

**Astrid Roussel - Olive**  
**Avocat à la Cour**  
*5 rue Laganne*  
*31300 Toulouse*  
*09.81.74.60.68*  
*cabinet.roussel\_olive@yahoo.fr*