



QVCT

STRESS, BURN-OUT, ANXIÉTÉ : COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT- ELLES AGIR AVANT LA RUPTURE ?

Depuis plusieurs années, les troubles psychologiques liés au travail (stress, épuisement, anxiété) augmentent nettement en France. En cause : intensification des rythmes, charge mentale et perte de sens, qui traduisent des évolutions profondes du travail. Dans ce contexte, la QVCT devient un véritable levier de prévention. Quels mécanismes et quels outils pour agir en amont ? Décryptage.

Les risques psychosociaux, qui recouvrent un ensemble de situations de travail où se combinent stress, violences internes (conflits, harcèlement) et violences externes (agressions de la part du public), sentiment de mal-être ou perte de sens¹ ne relèvent pas de fragilités individuelles : ils sont directement liés aux conditions d'exercice du travail. Charge excessive, manque d'autonomie, faible soutien managérial, insécurité de l'emploi ou encore exigences émotionnelles fortes constituent autant de facteurs identifiés pour ce phénomène aujourd'hui bien documenté.

Selon le dernier baromètre Ayming², **l'absentéisme lié à des troubles psychologiques représente une part croissante des arrêts de travail en France**. Or, une étude de la Dares souligne le fait que l'exposition aux risques psychosociaux reste stable, voire en augmentation, et ce malgré une prise de conscience accrue du sujet³. Ce décalage entre la visibilité du problème et la persistance des facteurs de risque interroge directement les pratiques de prévention en entreprise.

• NOS RENDEZ-VOUS •

WEBINAIRE : « Comment construire son enquête QVCT ? » avec Evelyne FOUQUEREAU, directrice du Master Psychologie du travail de l'Université de Tours et directrice d'un laboratoire de recherche.

> [vendredi 22 mai 2026 à 11h00](#)

Inscrivez-vous en cliquant sur le lien hypertexte ou sur www.collecteam.fr



1 « Les risques psychosociaux », ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités

2 « Baromètre "Absentéisme 2024" », Ayming

3 « Santé mentale et emploi », Dares

UNE DÉGRADATION ANCRÉE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Plusieurs évolutions structurelles contribuent à cette montée des RPS. **L'intensification du travail**, en premier lieu : les rythmes se sont accélérés dans de nombreux secteurs, portés par la multiplication des outils de communication, la réduction des effectifs ou encore les exigences de réactivité liées à la transformation numérique. **L'hyperconnexion**, ensuite : même après l'instauration du droit à la déconnexion en 2017, **de nombreux salariés peinent à poser des limites entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment en contexte de télétravail.**

À cela s'ajoutent des facteurs plus insidieux, comme le manque de reconnaissance, l'absence de perspectives d'évolution, les injonctions contradictoires ou encore les réorganisations répétées – autant de facteurs qui viennent fragiliser le rapport au travail. **Ces tensions ne se traduisent pas forcément en symptômes immédiats, mais peuvent s'accumuler et conduire, à terme, à des situations de burn-out, de dépression ou de désengagement profond.** L'enjeu est donc autant de traiter les situations de crise que de comprendre les mécanismes qui les précèdent.

LA QVCT, UN CADRE DE PRÉVENTION À STRUCTURER

C'est précisément là que la démarche de qualité de vie et des conditions de travail prend tout son sens. Depuis l'Accord national interprofessionnel (ANI) de décembre 2020 et la loi Santé au travail de 2021, la QVCT ne se limite plus à des actions de bien-être périphériques : elle entend s'ancrer dans les conditions réelles d'exercice du travail. Cela suppose d'agir sur l'organisation, le management, les marges de manœuvre des salariés, ainsi que la manière dont les évolutions sont conduites.

En matière de santé mentale, cela se traduit par plusieurs axes d'action, en particulier par l'évaluation des risques. L'INRS propose notamment l'outil RPS-DU, qui permet aux entreprises d'intégrer les risques psychosociaux au document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)⁴. Cette étape, souvent négligée ou traitée de manière formelle, est pourtant déterminante : elle permet d'objectiver les situations, d'identifier les facteurs prioritaires et de fonder les actions de prévention sur la base d'un diagnostic partagé.

DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À MOBILISER

Au-delà de l'évaluation, l'accompagnement concret des salariés constitue un levier essentiel. Plusieurs dispositifs existent déjà, mais restent inégalement déployés selon les secteurs et les tailles d'entreprise. Les cellules d'écoute psychologique, par exemple,

permettent aux collaborateurs de bénéficier d'un espace de parole confidentiel, en dehors du lien hiérarchique. L'accompagnement social, quant à lui, peut aider les salariés confrontés à des difficultés personnelles (logement, endettement, situation familiale) dont les répercussions sur le travail sont parfois sous-estimées⁵.

Ces dispositifs ne peuvent toutefois produire d'effets durables que s'ils s'insèrent dans une démarche globale. Proposer une ligne d'écoute sans interroger les pratiques managériales, la charge de travail ou les modalités de reconnaissance revient à traiter les symptômes sans agir sur les causes. **La cohérence de la démarche est donc un enjeu central : les actions de prévention doivent s'articuler avec le dialogue social, les retours de terrain et les indicateurs de suivi** (absentéisme, turnover, signalements).

QUELS LEVIERS POUR LES EMPLOYEURS ?

Concrètement, **les employeurs peuvent agir à plusieurs niveaux.** Tout d'abord, en **formant les managers à la détection des signaux faibles** : changements de comportement, repli, irritabilité inhabituelle, baisse de performance inexplicable. Ces signaux ne constituent pas un diagnostic, mais ils appellent une attention et, le cas échéant, une orientation vers les ressources adaptées. Ensuite, en **instaurant des espaces de discussion centrés sur le travail réel.** L'ANACT recommande de créer des temps d'échange réguliers où les équipes peuvent exprimer les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien, sans crainte de jugement ou de sanction.

La question de la charge de travail mérite quant à elle une attention toute particulière. Si elle est souvent évoquée dans les enquêtes de satisfaction, elle est rarement traitée de manière opérationnelle. Identifier les pics d'activité, revoir les processus chronophages, clarifier les priorités : ces actions relèvent d'une démarche QVCT concrète, directement liée à la prévention des RPS.

Il convient enfin de garder en tête la dimension collective : le soutien entre pairs, la cohésion d'équipe et la qualité des relations professionnelles constituent des facteurs de protection majeurs face aux risques psychosociaux. Favoriser ces dynamiques requiert un travail sur l'organisation elle-même, en vue d'évaluer la stabilité des équipes, la clarté des rôles, ou encore les temps de travail.

Dans un contexte où les troubles psychologiques liés au travail continuent de progresser, les employeurs ne peuvent plus se contenter de réagir aux situations de crise. **La prévention des risques psychosociaux exige une approche structurée, ancrée dans les réalités du travail et soutenue par des dispositifs d'accompagnement accessibles.** La QVCT offre un cadre pour cette ambition, à condition qu'elle ne soit pas envisagée comme un label, mais bien comme un levier d'action quotidien au service de la santé mentale des salariés.

4 « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU », INRS

5 « Entreprises et santé mentale : les dispositifs d'écoute et d'accompagnement », ANACT

MA JOURNÉE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

5 moments-clés pour alléger sa journée, préserver son énergie et mieux travailler ensemble.

Arrivée au travail – 8h

Je crée un démarrage serein

- ✓ Je salue mes collègues
- ✓ Je priorise
- ✓ Je commence par une tâche simple



Réunion d'équipe – 10h30

Je gagne en clarté collective

- ✓ Je prépare
- ✓ J'écoute
- ✓ Je repars avec un plan d'action clair



Pause déjeuner – 12h

Je recharge les batteries

- ✓ Je quitte mon écran
- ✓ Je fais une pause au calme
- ✓ Je prends l'air



Concentration – 15h

J'optimise mon attention

- ✓ Je coupe les notifications
- ✓ Je bloque un créneau
- ✓ Je fais une chose à la fois

Fin de journée – 17h

Je déconnecte vraiment

- ✓ Je fais le point
- ✓ Je prépare demain
- ✓ Je coupe les outils pro



La QVCT se construit dans les petits réflexes du quotidien !