

Les Cahiers du CE Lamy

LA REVUE DES COMITÉS D'ENTREPRISE

NUMÉRO 147 • MENSUEL • AVRIL 2015

COMPRENDRE
LE BURN-OUT,
CE MAL QUI FRAPPE
EN ENTREPRISE

- Loi Florange, 1 an après, un éléphant ayant accouché d'une souris ?
- Vote électronique doit rimer avec sécurité informatique
- Quelle est l'incidence d'une rupture conventionnelle sur une procédure de licenciement ?
- Modification des horaires de travail : la marge de liberté de l'employeur réduite au nom de la vie personnelle et familiale du salarié

 Wolters Kluwer

ISSN 1632-7802

 N° Indigo 0 825 08 08 00

www.wk-ce.fr

0,15 € TTC / MN

Comprendre le *burn-out*, ce mal qui frappe en entreprise

Alors que les derniers sondages font état de 2 salariés sur 10 soit 17 % de la population se disant potentiellement en situation de burn-out (appelé « épuisement professionnel »), et plus de 3 sur 10 (31 %) s'estimant confrontés à ce problème dans leur entourage professionnel*, nous avons rencontré Bruno Lefebvre et Jean-Claude Delgenes pour faire le point sur ce fléau qui touche le monde du travail.

** Etude publiée par l'institut Think pour Great Place to Work, 7 janv. 2015.*



Bruno Lefebvre
Psychologue
clinicien, associé-
fondateur
d'AlterAlliance,
enseignant

Les Cahiers Lamy du CE : **Burn out, épuisement professionnel stress, RPS, harcèlement... autant de termes différents pour parler de situations difficiles ou anxiogènes au travail. En quoi le burn-out se distingue-t-il des autres phénomènes ?**

Bruno Lefebvre : Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le burn-out se caractérise par « un sentiment de **fatigue intense**, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». Dans le burn-out il y a trois phases que nous pourrions résumer de la sorte : « la lune de miel », la « phase de résistance » et la « phase de rupture ». Trois éléments sont également à prendre en compte : l'individu, l'environnement et l'entreprise. Chaque élément joue son rôle pour enrayer ou non le phénomène..

La première phase correspond à cette période dans laquelle le salarié aime son métier et celui-ci le lui rend bien. On retrouve particulièrement cet état chez les professions à forte valorisation connotées par une relation d'aide comme par exemple le médecin l'avocat qui exercent en outre des métiers valorisés socialement. Le retour en termes de reconnaissance est alors très important La « pompe » à reconnaissance se met en marche, le reste paraissant fade

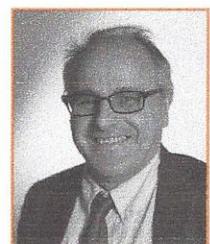
pour l'individu qui investit peu de champs en dehors de son travail, ce dernier occupant déjà beaucoup de place. Cette phase peut durer très longtemps.

La deuxième phase est celle dans laquelle l'individu est très engagé, très investi, mais où les fruits reçus en termes de reconnaissance s'amenuisent. Pour reprendre nos exemples précédents, c'est le cas d'un avocat collaborateur excellent qui n'arrive pas à s'associer à son cabinet, ou d'un médecin dont le patient décroît. Dans cette deuxième phase, s'initie alors un décalage entre l'investissement du salarié et ce qu'il en retire. Il y a alors deux solutions :

– soit il renonce à cette histoire idéalisée et décide de construire autre chose (avoir des enfants ou s'investir dans une activité sportive ou bénévole, le travail prend alors une place plus relative dans sa vie ;

– soit, l'individu augmente encore son investissement pour retrouver cet « âge d'or » dans lequel la reconnaissance perçue était plus importante. Cet état s'accompagne parfois de phrase du type « avant, c'était mieux » et de critiques de l'environnement actuel.

À ce stade, l'environnement professionnel de l'individu aura un impact fondamental : les proches et/ou le management peuvent ou non l'aider à réfléchir sur ce qu'il attend



Jean-Claude
Delgenes
Fondateur,
Directeur Général
Technologia

à retour de ce sur-investissement et évaluer avec lui si ces attentes sont réalistes. Il est parfois aussi nécessaire de comprendre qu'un collaborateur très engagé n'est pas toujours performant, ce qui est parfois difficile à accepter... Par exemple, un bon commercial ne sera pas forcément sélectionné pour devenir manager d'une équipe commerciale car d'autres compétences seront attendues. Faut-il lui laisser croire qu'être bon commercial suffit pour devenir manager, ou bien faut-il annoncer que sa nomination ne va pas de soi, au risque de le démotiver ? Il est ici essentiel que les règles de promotion et de valorisation soient communiquées et comprises au sein de l'organisation, tout autant qu'assurer la formation des managers afin d'aborder ce type de sujet avec leurs collaborateurs de la meilleure manière.

La troisième phase est celle de la rupture. Par exemple, un accident de voiture ou de santé, ou encore un état dépressif majeur, apparaissent soudainement. Généralement, les plus touchés sont des personnes très endurantes et dont l'estime de soi se nourrit beaucoup de la réussite professionnelle ou de la reconnaissance. Souvent, il s'agit de personnes ayant été capables de longtemps faire face à des situations difficiles et qui pourtant s'effondrent subitement, car ils sont « usés » par une accumulation.

Quels sont les salariés les plus touchés ou en tout cas les plus exposés ?

B. L. : Les salariés les plus touchés sont souvent les plus investis, les plus exigeants, et les plus reconnus par leur environnement. Le burn-out génère d'ailleurs beaucoup de culpabilité chez eux qui s'accusent de ne pas avoir « tenu ».

Les élus du CE ou des CHSCT constituent aussi une population à risque car ils sont au carrefour des pressions, se surinvestissent pour les salariés parfois sans pouvoir révéler ce qu'ils font pour eux, ni pouvoir partager sur les situations qui leur sont confiées. Ils sont parfois face à des salariés qui ne reconnaissent par leur aide, ni leur contribution. Or, ils ne sont ni médecin, ni juriste, ni psychologue et se retrouvent face à des questions diverses pour lesquelles ils n'ont pas toujours de réponse. Enfin, peuvent-ils toujours mettre des limites à ce que les salariés leur demandent ou se protéger eux-mêmes de ce qu'ils entendent ?

Peut-on prévenir un burn-out ?

B. L. : Il existe un discours simplificateur selon lequel celui qui fait un burn-out est en surcharge de travail et/ ou ne sait pas s'arrêter. Il suffirait donc d'alléger la charge de travail, ou bien de partir en vacances... C'est bien sûr plus compliqué que cela.. Ainsi, l'environnement de proximité joue parfois un rôle trouble en usant du double discours suivant : « tu travailles trop » et « il n'y a que toi sur qui l'on peut vraiment compter ».

C'est donc aussi à l'environnement et à l'entreprise d'actionner des leviers pour prévenir ces situations. Les dirigeants sont-ils exemplaires ? S'ils travaillent trop eux-mêmes, ils envoient nécessairement le message qu'il faut se surinvestir pour progresser dans l'organisation. Les règles de promotion et de valorisation sont-elles claires ? L'entreprise a-t-elle intégré les sujets de santé au travail dans sa gouvernance : se pose t'on la question de l'impact des changements sur les salariés avant de les décider, ou bien prend t'on des décisions en négligeant les impacts humains pour en gérer ensuite les conséquences ?

La solution pour l'individu est aussi de trouver d'autres sources de bonheur ou de reconnaissance que le travail. Donner des cours, s'investir dans une association, ou dans un syndicat...

Un salarié victime de burn-out peut-il revenir dans son entreprise ?

B. L. : Un arrêt de travail ne soigne pas le rapport au travail. Il s'agit d'entamer un véritable travail sur soi, sur ses aspirations, sur ce qu'on attend idéalement de son travail et sur ce qu'il est réaliste d'en espérer. Selon notre expérience d'accompagnement, le mieux reste souvent un reclassement, voire un changement d'orientation ou d'entreprise. La préparation à la reprise est en tout cas centrale.

Quelles mesures les entreprises que vous accompagnez mettent-elles en place et comment les IRP agissent-elles ?

B. L. : Face à une situation de burn-out, nous préconisons habituellement aux entreprises d'analyser grâce à une série d'entretiens et d'observations directes en quoi le travail, son organisation, ses modes de reconnaissance peuvent favoriser un burn-out. Il ne faut pas se contenter d'une approche individuelle. La prévention d'un burn-out est l'occasion d'envoyer un message fort aux salariés sur la prise en compte de leur santé par l'entreprise.

Le Cabinet Technologia a lancé en janvier 2014 un appel à la reconnaissance du syndrome d'épuisement professionnel en tant que maladie professionnelle : pourquoi une telle demande ?

Jean-Claude Deigenes : nous avons effectivement lancé un « appel pour la reconnaissance du syndrome d'épuisement au tableau des maladies professionnelles » qui, au 16 mars 2015, a recueilli 9483 signatures tant de professionnels de la médecine du travail, de la santé mentale, de la prévention des risques professionnels ou des ressources humaines et de la qualité de vie au travail que de syndicalistes ou parlementaires, pour que la Sécurité sociale fasse reconnaître deux nouveaux tableaux de maladies professionnelles liées à l'épuisement : la dépression d'épuisement et l'état de stress répété conduisant à une situation traumatique. Notre objectif est d'engager avec les entreprises et les partenaires sociaux un dialogue de prévention et l'existence de tableaux de maladies professionnelles d'ordre psychique est un moyen de permettre de rappeler aux entreprises leurs obligations en matière de santé et de sécurité. Sans quoi c'est sur la société civile que pèse la responsabilité de ces syndromes d'épuisement puisqu'ils sont pris en charge par la Sécurité sociale au titre des différents arrêts

de travail qu'ils engendrent. Or le burn-out n'est autre qu'un signal fort mais tardif des dysfonctionnements de l'entreprise et pose la question de l'organisation du travail et des modes de management. L'augmentation des pathologies psychiques est l'une des conséquences de l'évolution de l'organisation du travail durant ces 15 dernières années. Le surengagement dans le travail est donc souvent la seule réponse du salarié avec les risques qu'elle sous-tend. C'est pour cela que la reconnaissance de ce phénomène au tableau des maladies professionnelles permettrait de faire prendre conscience aux entreprises de leur obligation de l'intégrer dans leur politique de gestion. Cependant rien n'interdit d'inventer d'autres démarches. Dans tous les cas si les pouvoirs publics qui ont en charge l'ordre social doivent prendre des mesures étant donné l'expansion du phénomène. Une solution intermédiaire pourrait consister à abaisser drastiquement le seuil de 25 % d'incapacité professionnelle permanente exigé pour instruire les demandes de reconnaissance en MP et de permettre ainsi à chaque victime putative de voir examiner son dossier comme c'est le cas actuellement en Suède. Cette évolution positive permettrait d'éviter de renvoyer vers le néant des milliers de personnes qui restent alors à la charge de la collectivité et portées par le régime général de l'Assurance maladie qui est déjà déficitaire.

Propos recueillis par Marie-Charlotte Tual