LES CAHIERS
DE L'OSI

JUIN 2016
Nº 4

SANTÉ, TRAVAIL, ET SOCIÉTÉ

UN ENGAGEMENT VIVANT 2014 à 2016

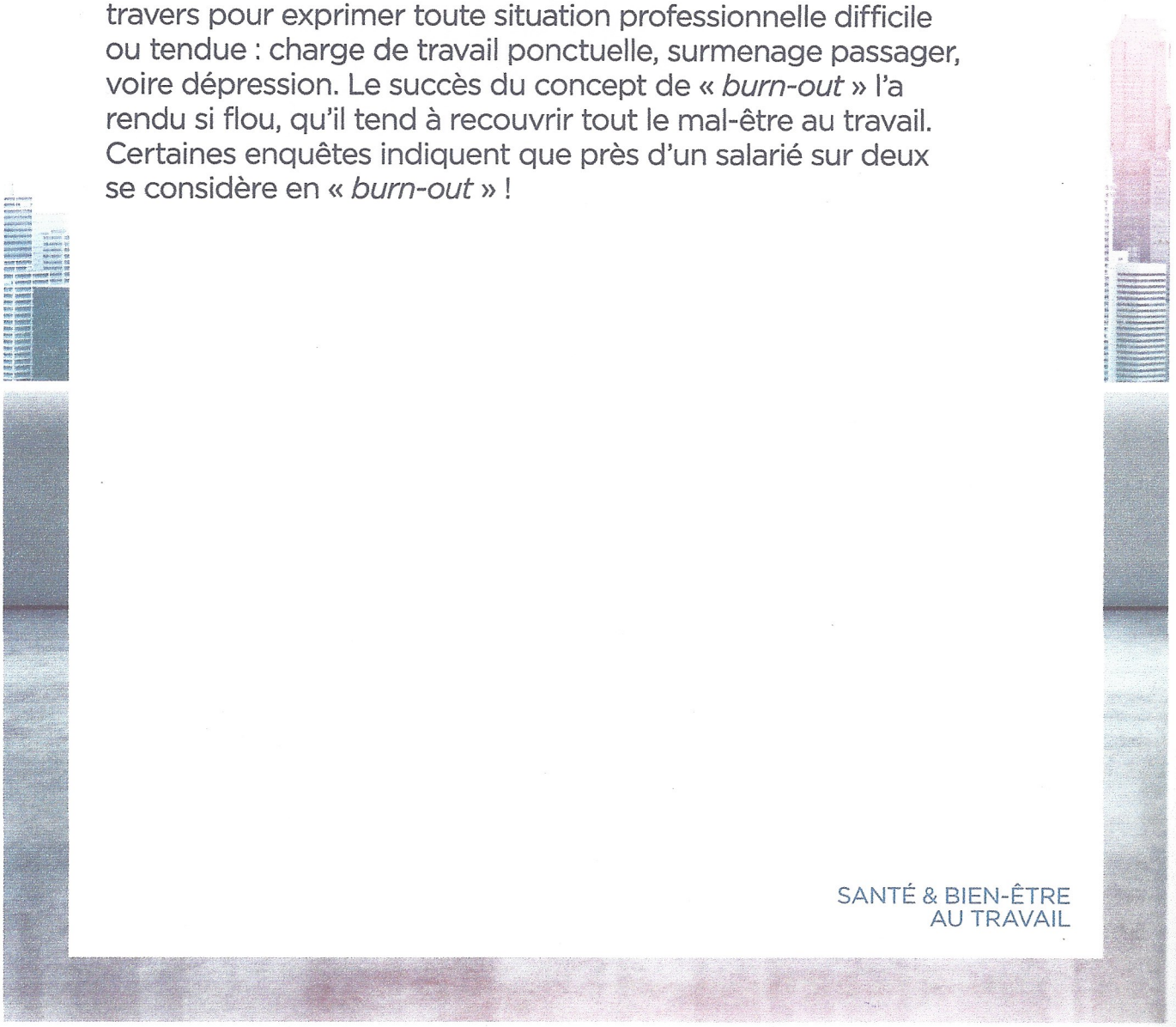
collection
SANTÉ & BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL

OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

PRÉVENIR LE « *BURN-OUT* », AU-DELÀ DE L'INDIVIDU, UN ENJEU COLLECTIF

Note du groupe de travail de l'OSI "**Santé & bien-être au travail**"

La reconnaissance du « *burn-out* » en tant que maladie professionnelle alimente ces derniers temps de nombreux débats. Largement banalisé, le terme est utilisé à tort et à travers pour exprimer toute situation professionnelle difficile ou tendue : charge de travail ponctuelle, surmenage passager, voire dépression. Le succès du concept de « *burn-out* » l'a rendu si flou, qu'il tend à recouvrir tout le mal-être au travail. Certaines enquêtes indiquent que près d'un salarié sur deux se considère en « *burn-out* » !



SANTÉ & BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les acteurs d'entreprise doivent résister à cette tendance, comme ils ont eu à résister à l'extension irrationnelle du concept de harcèlement moral, pour se positionner davantage en prévention, à l'échelle des organisations. Il est incontournable d'intégrer ce que représente le *« burn-out »*, en termes de souffrance humaine, mais aussi de surcoûts pour la structure, voire d'autant de symptômes d'une organisation du travail peu performante : absentéisme, présentéisme plus sournois et coûteux, désengagement professionnel, qui entraînent perte de qualité et de compétences, coût du remplacement pour inaptitude médicale, insatisfaction des clients, ...

La définition du *« burn-out »* (en français, syndrome d'épuisement professionnel) que donnent les scientifiques, précise qu'il est *« un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail exigeantes »*, avec cinq composantes clés :

- des symptômes physiologiquement identifiés, comme la fatigue physique et mentale, évoluant vers l'épuisement voire la dépression réactionnelle,
- des symptômes spécifiques physiques (troubles du sommeil, migraines, malaises), mentaux (fluctuation de l'humeur, irritabilité), cognitifs (troubles de concentration et de mémoire) et comportementaux (repli sur soi, consommation de toxiques),
- une affection directement rattachée au travail,
- des salariés sans passé psychopathologique particulier : le salarié qui fait un *« burn-out »* n'est pas un salarié fragile mais un employé très investi, donc solide,
- une baisse de l'efficacité et de la performance de leur travail.

Le *« burn-out »* n'est pas une situation de surmenage qui peut se traiter par une simple mise en repos. Il est d'abord une maladie de la reconnaissance, lorsqu'un salarié très investi professionnellement prend conscience qu'il n'atteindra pas le but qu'il s'est fixé ou qu'il n'obtiendra pas la reconnaissance professionnelle qu'il escompte de son investissement.

Lorsqu'un *« burn-out »* survient, deux facteurs principaux sont généralement mis en cause : l'implication excessive de l'individu et l'organisation du travail. Présente aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises, la vision de cette pathologie repose sur la *« psychologisation »* et l'individualisation d'un problème dont les causes, les symptômes et les solutions se trouvent davantage dans l'environnement professionnel du salarié : entreprise, management, organisation.

De ce point de vue, le désintérêt, voire l'ignorance, qui occulte le travail produit et méconnaît les collaborateurs, l'opacité des critères sur lesquels s'établissent les évolutions de carrière, les injonctions contradictoires,... font partie des conduites managériales qui favorisent les *« burn-out »*. C'est souvent moins le travail qui est en cause que la façon dont il est reconnu, humainement et professionnellement. C'est pourquoi les responsabilités sont souvent partagées entre l'organisation elle-même et les individus qui la composent, managers et collaborateurs.

POURQUOI LES ENTREPRISES ONT-ELLES INTÉRÊT À SE PENCHER SUR LE « *BURN-OUT* » ?

Cerner et traiter les conséquences individuelles du *« burn-out »* est nécessaire mais ne suffit pas. Il s'agit tout autant d'identifier les causes organisationnelles et comportementales qui ont engendré le *« burn-out »*.

Car même si les conséquences médicales au niveau des individus sont prises en charge et traitées, immanquablement les mêmes causes produiront les mêmes effets, d'autres *« burn-out »* ressurgiront à un autre moment ou ailleurs[5].

À la lumière du travail effectué par les entreprises sur la prévention des risques psychosociaux, il est nécessaire d'adresser les trois niveaux de prévention : réparer les dommages, dépister et réguler, mais aussi et surtout, éviter le risque et agir sur les causes à un niveau collectif en adaptant l'organisation du travail.

(5) Comme dans la fable de La Fontaine : « *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés.* »

Un diagnostic doit permettre de révéler les causes organisationnelles et les facteurs de l'environnement de travail qui menacent la santé des salariés. Pour ce faire, il est fortement conseillé d'associer les salariés à la recherche de causes et de solutions correctives pour supprimer ou atténuer les facteurs organisationnels qui génèrent du *« burn-out »*. Un phénomène *a priori* isolé peut être révélateur de problématique collective. Si un salarié est atteint d'un *« burn-out »*, combien d'autres peuvent être exposés aux mêmes facteurs? Réagissent-ils tous de la même façon à une surcharge de travail? Certainement pas. Sachant qu'il n'existe pas de causalité directe, linéaire ou *« proportionnelle »* entre une situation de travail et le *« burn-out »*, quels moyens est-il possible de mettre en place?

« Les mesures de prévention sont aussi des politiques qui favorisent l'engagement professionnel des salariés et la performance. »

Les entreprises ont une autre raison de se préoccuper des cas de *« burn-out »*. Les causes qui les expliquent provoquent à plus large échelle du désinvestissement professionnel, du présentéisme et de l'absentéisme, bref une infinité de mal-être au travail qui dégrade la performance. Il ne s'agit donc pas seulement de sanctionner des processus déviants mais également de bâtir les conditions d'une performance durable, parce que fondée sur le développement humain et le respect des personnes.

ACTIONS CONCRÈTES

Les entreprises doivent donc dépasser les approches superficielles et de prise en charge individuelle, nécessaire mais non suffisante, pour traiter le fond du sujet, c'est-à-dire le travail et son organisation dans une approche collective. Rarement, un collaborateur expliquera : *« c'est parce qu'il n'y avait pas de conciergerie, de salle de sport ou de baby-foot dans l'entreprise que je me suis effondré »*...

En revanche, pour diminuer les risques de *« burn-out »*, des actions concrètes à différentes échelles peuvent favoriser un environnement de travail plus sain, plus favorable à la qualité et à la performance du travail, des dirigeants au management et de l'équipe à l'individu.

Au-delà des obligations légales, le management doit être conscient dans son entreprise, des facteurs de risque et des sources de qualité de vie au travail versus les *« irritants »* de l'environnement du travail.

Quelles conséquences un changement a-t-il sur la charge de travail du collaborateur, l'équilibre demande/moyens? Sur sa reconnaissance, l'équilibre contribution/rétribution? Son identité professionnelle et l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Le soutien et l'autonomie dont il bénéficie...?

DES SYMPTÔMES INDIVIDUELS, MAIS DES SOLUTIONS COLLECTIVES

Le collectif a lui aussi un rôle à jouer dans la prévention du *« burn-out »*. Des mesures de prévention adaptées doivent être recherchées et mises en place. Elles ont pour objectif de réduire la pression des exigences professionnelles sur les salariés, et d'accroître les ressources à leur disposition.

Exemples de mesures de prévention collective de l'épuisement professionnel :

- veiller à ne pas surcharger certains postes ou certains salariés,
- favoriser le soutien social et éviter l'isolement,
- mettre en place des échanges sur les pratiques professionnelles, renforcer le travail en équipe (espaces de partage d'expérience et d'échanges),
- rendre visible le retour sur l'efficacité du travail et les compétences acquises, la reconnaissance du travail accompli, faire la transparence sur les critères d'évolution de carrière,
- être vigilant au traitement équitable des salariés,
- éviter les conflits de critères (ou éthiques) autour de la qualité du travail, en partageant, au préalable, les objectifs et les manières de faire pour les atteindre.

Ces mesures de prévention sont aussi des politiques qui favorisent l'engagement professionnel des salariés et la performance. ●

PRÉVENIR LE « *BURN-OUT* »

Cycle **"Efficacité et bien-être au travail"**

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Anne-Sophie GODON* rend compte des principaux résultats de l'enquête 2015 :

« Nous avons constaté que les salariés estiment à 40 % que l'activité de leur entreprise s'est stabilisée, alors que pour deux salariés sur dix estiment ce rythme est accéléré. Dans le même temps, huit salariés sur dix considèrent que leur rythme de travail s'est stabilisé ou accéléré et parmi eux, quatre salariés sur dix déclarent qu'il s'est accéléré. Quelle est la cause de cela ? La baisse des effectifs peut faire peser un poids plus important sur les salariés restants. Le rythme des changements, réorganisations et restructurations ne s'est pas réduit. Ainsi, un salarié sur deux a été touché par une évolution d'organisation en 2015.

Cette année, nous avons également demandé aux salariés s'ils se sentaient épuisés professionnellement. 17 % des salariés se disent tout à fait d'accord avec cette affirmation et 50 % sont plutôt d'accord. Les salariés en travail posté sont plus nombreux à se déclarer épuisés professionnellement que les autres. Les 17 % de salariés épuisés professionnellement sont ceux qui travaillent de plus en plus chez eux, éprouvent le plus de difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle, souffrent de problèmes de sommeil, affichent plus d'arrêts maladie que les autres.

Dans cette septième édition du baromètre, de plus en plus de salariés prennent garde à leur équilibre alimentaire et l'exercice physique, mais nous constatons une baisse de l'engagement des salariés. Les salariés ne cherchent plus forcément à améliorer leur façon de travailler. Ils étaient 30 % voilà quelques années ; ils ne sont plus que 20 %. Les salariés, sans être malades, souhaitent de plus en plus être en arrêt maladie. »

* **Anne-Sophie GODON**,
Directrice de l'Innovation, Études et Veille chez Malakoff Médéric.

SANTÉ & BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Bruno LEFEBVRE
Associé Fondateur, Psychologue Clinicien, ALTERALLIANCE

« Le *« burn-out »* n'est pas un champ nouveau. Il a fait l'objet de nombreuses publications, même s'il reste imparfaitement défini pour l'instant. Christina Mallack évoque la maladie du battant et décrit le *« burn-out »* en trois points : l'épuisement professionnel et physique, la déshumanisation et la perte d'accomplissement personnel au travail. L'OMS évoque la fatigue intense.

Pour aborder le sujet, j'évoquerai un cas concret. La rencontre entre le salarié et le monde du travail s'apparente à une lune de miel. Le jeune commercial finit ses études, trouve un emploi et une reconnaissance qui le satisfait. Il aime beaucoup son travail et celui-ci le lui rend bien. Cette phase de lune de miel peut durer longtemps. S'ouvre ensuite une phase de résistance dans laquelle se met en place une dette de reconnaissance. Le salarié reste très investi dans son travail, mais il n'est plus reconnu autant qu'auparavant. Une manière de s'en sortir pourrait consister à se désengager, mais notre commercial au contraire, voyant qu'une promotion lui est refusée, pense que le sur-engagement lui permettra de retrouver de la reconnaissance. Dans cette deuxième phase, un silence se fait autour de ces profils. L'entreprise dispose alors de deux salariés pour le prix d'un. Dans cette phase, le salarié se montre plus critique vis-à-vis des autres ou de l'organisation. La troisième phase réside dans la rupture. Or il n'existe pas forcément de signe avant-coureur. Les personnes qui font un *« burn-out »* vivent des situations extrêmement graves.

> « Le *"burn-out"* constitue plus une maladie de la reconnaissance qu'une maladie de la surcharge. »

Quels sont les remèdes ? Comme dans tout sujet de santé au travail, il importe d'intervenir le plus tôt possible. Il convient d'agir lorsque le salarié travaille deux fois plus. Trois niveaux d'intervention me semblent importants. Prenons garde de ne pas développer un discours accusatoire, pointant la responsabilité de l'un ou de l'autre. Il importe avant tout d'intervenir auprès de la personne qui s'est écroulée. En général, ces personnes s'en veulent à elles-mêmes. Elles doivent mener un travail sur l'estime de soi. Le collectif de travail doit également faire l'objet d'un travail sur les injonctions paradoxales qu'il peut défendre.

Les groupes d'échange et de partage des pratiques entre managers peuvent constituer un forum et une tribune où chacun peut évoquer assez tôt ces sujets. Outre l'individu, le collectif de travail, il convient de travailler sur l'organisation du travail, ses modes d'exercice et ses modes de reconnaissance. Plusieurs points doivent être audités. Il faut d'abord veiller à assurer une transparence dans les règles de promotion. Dans certaines organisations, faute de transparence, la seule solution pour évoluer semble consister à se sur-engager. Le manque de référentiel métier peut également représenter un terreau du *« burn-out »*. Il convient donc d'élaborer un référentiel partagé auquel tout le monde adhère. Le feedback doit également être développé, tout comme l'exemplarité des dirigeants, qui constitue un point central. J'ai souvent constaté, en effet, que les dirigeants d'entreprises où des salariés étaient en *« burn-out »* faisaient eux-mêmes preuve de sur-engagement. Il faut sensibiliser les dirigeants, pour qu'ils s'engagent concrètement sur le sujet. Enfin, il convient d'auditer le manque de moyens rapporté aux objectifs à atteindre. Le *« burn-out »* constitue plus une maladie de la reconnaissance qu'une maladie de la surcharge mais les salariés essaient, par leur travail, de pallier l'insuffisance du système. »

Karine MIGNON-LOUVET
Avocate associée, Cabinet Bourgeois Rezac Mignon

« Avocate au Barreau de Paris, je m'occupe des difficultés des avocats en risques psychosociaux, notre profession est en effet l'une des plus exposées. Autant nous connaissons le *« burn-out »*, autant nous ne connaissons pas la prévention. La loi se développe très lentement et la jurisprudence suit la loi de la même manière, agissant au bout de la chaîne, alors que le mal est déjà fait.

Le Code du travail ne comporte aucune disposition sur le *« burn-out »*. Cette notion apparaît indirectement dans les articles L.4121-1 à 4121-4 sur l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et de protéger la santé des salariés, issus d'une loi récente de 2002. C'est une obligation de résultat qui pèse sur l'employeur, quand bien même il n'aurait commis aucune faute. Les dispositions sur le harcèlement peuvent également venir sanctionner le *« burn-out »*, via les articles 1152 et suivants du Code du travail.

Dans son arrêt du 22 février 2007, la Cour de Cassation a élargi les cas d'accidents du travail au suicide d'un salarié à son domicile s'il présente un lien avec le travail et alors même que le contrat de travail était suspendu. Le 17 février 2009, elle a estimé que l'employeur pouvait être condamné à indemniser le salarié pour une dégradation de ses conditions de travail.

« Autant nous connaissons le *"burn-out"*, autant nous ne connaissons pas la prévention. »

En septembre 2012, la Cour de Cassation a utilisé le terme *« burn-out »* pour la première fois. La Cour indique que le *« burn-out »* est un syndrome dépressif lié à l'activité professionnelle. En octobre 2012, elle a précisé que la maladie liée aux conditions de travail, modes de management et surcharge de travail entraînait un *« burn-out »* qu'elle a considéré comme un harcèlement moral. Elle a ensuite estimé qu'un changement d'organisation pouvait entraîner des risques psychosociaux et utilisé à nouveau le biais du harcèlement moral.

Les avocats peuvent rencontrer cette notion en cas de licenciement pour inaptitude, mais je vois également le cas de personnes qui n'ont pas de travail dans leur entreprise et qui, confrontées à cette situation insupportable, peuvent souffrir d'une dépression. Dans ce cas, le salarié va chercher à se faire licencier, demandant parfois au conseil de prud'hommes de rompre le contrat de travail sur le terrain du harcèlement.

Enfin, il existe un autre fondement indirect, dans le contentieux des heures supplémentaires. Nous voyons assez communément, dans les dossiers de licenciement, apparaître des demandes de rappel de salaire pour paiement des heures supplémentaires.

Aujourd'hui, en matière d'heures supplémentaires, la jurisprudence se montre de plus en plus sévère, en condamnant non seulement aux heures supplémentaires, mais également à l'indemnité de travail dissimulé et nous commençons à voir des conseils de prud'hommes qui transmettent au parquet des dossiers de travail dissimulé.

« La manière dont nous pouvons prévenir le *"burn-out"* au sein de l'entreprise reste extrêmement taboue. »

L'avocate que je suis, frustrée d'agir en bout de la chaîne plutôt qu'en amont, invite toujours les clients à se manifester avant que la situation ne dégénère. Je suis formée en droit collaboratif et je fais appel pour mes clients employeurs à des psychologues pour résoudre des situations de harcèlement. Ces modes de règlement alternatif des conflits fonctionnent. »

Jean-Christophe BROCHET
Directeur des ressources humaines, GDF SUEZ IT

« Ce sujet est souvent abordé sous l'angle de la réparation et la manière dont nous pouvons le prévenir au sein de l'entreprise reste extrêmement taboue.

Je travaille à la fois sur la France et la Belgique. Ce pays a mis en place des outils légèrement différents. Nous avons travaillé avec l'université de Liège sur un autodiagnostic pour évaluer le niveau de stress professionnel.

Cette démarche permet à tout un chacun de pouvoir prendre conscience de son stress. Nous développerons sans doute cet outil en France, dans le respect de la législation française. Il paraît également intéressant d'établir une vraie mesure, en modifiant le baromètre interne pour y intégrer les notions de stress et d'épuisement. Il s'agit de faire en sorte que les dirigeants prennent conscience de l'importance de ces notions. L'an dernier, nous avons lancé une enquête interne sur le stress, basée sur le modèle de Karasek, en partageant les résultats au plus haut niveau de l'entreprise.

Le COMEX doit pouvoir mesurer qu'une partie de la population se trouve en souffrance. Parmi les mesures de prévention, nous devons également nous intéresser aux conditions de travail.