

LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

BURN OUT
Syndrome de compulsions

OU

BORE OUT
Syndrome de récession



Le Syndrome d'Épuisement Professionnel aboutit à un état d'épuisement physique, émotionnel et mental engendré par l'implication à long terme dans des situations dont le niveau d'exigence émotionnelle ne permet plus une adaptation saine et équilibrée. Se sentir en dépassement permanent ou s'ennuyer tous les jours au travail, sont aussi nocifs l'un que l'autre pour la santé des personnes et pour l'efficacité d'un collectif de travail.

En Belgique, les chiffres concernant le burn-out vont de 7 % à 15 % de la population au travail.

Ces chiffres sont similaires en France (FNVS – Institut National de Veille Sanitaire). Toutefois les études ne portent que sur la dimension Burn-out, l'intégration du Bore-out et des dépressions « causées ou aggravées » par le travail porterait le nombre de personnes concernées à un niveau plus élevé. Par ailleurs, selon l'enquête Atlantico, le Bore-out atteindrait 20 % de toutes les couches de la population européenne au travail.

Le Syndrome d'Épuisement professionnel, qu'il se manifeste sous une forme Burn-out ou Bore-out, dégrade la situation de l'Homme au travail ; les conséquences sont lourdes pour les personnes qui en sont touchées, mais aussi pour les entreprises, et pour la société, et pour l'économie.

Le Syndrome d'Épuisement Professionnel a un coût symbolique mais aussi financier. Ce dernier est pris en charge par les personnes atteintes, par les entreprises et la protection sociale. Il est plus que jamais nécessaire de faire progresser sa prévention.

Le Syndrome d'Épuisement Professionnel comme déséquilibre

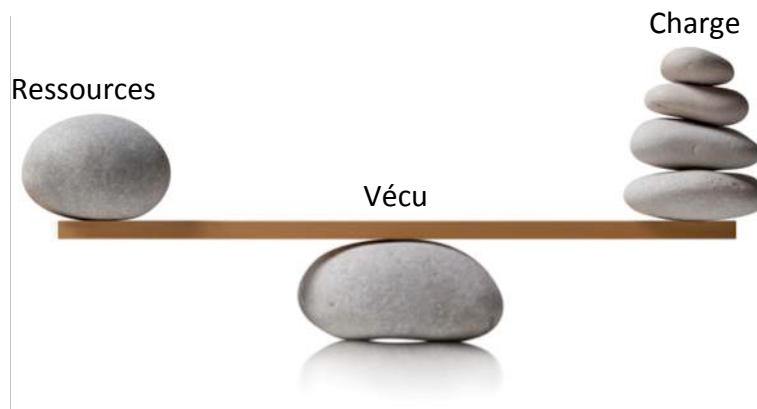
Le SEP est la résultante de processus complexes, c'est une dynamique déficitaire engagée à partir d'un déséquilibre entre :

- la mobilisation des ressources personnelles et organisationnelles d'une personne au travail
- le vécu de la charge au travail dans ses différentes dimensions (physiques, psychologiques et psychiques).

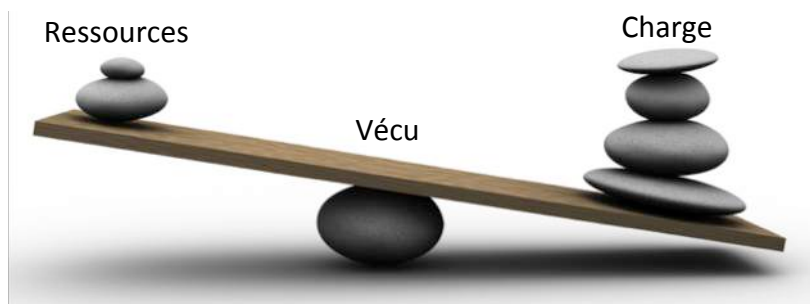


L'insuffisance des forces d'adaptation entraîne un SEP

Santé au travail :



Déséquilibre et atteinte de la santé et de l'efficacité au travail :



Retour à l'équilibre : augmenter les ressources ou diminuer les charges

LES DEFINITIONS DU SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

BURN OUT

« Le burnout est caractérisé par un épuisement physique, par des sentiments d'impuissance et de désespoir, par un assèchement émotionnel et par le développement du concept de soi négatif, et d'attitudes négatives envers le travail, la vie et les autres personnes.» (1)

5 composantes clés se retrouvent dans des conceptions différentes :

- Des symptômes identifiés, tels que fatigue physique, fatigue mentale, sentiment dépressif et manifestations physiologiques,
- l'accent sur les symptômes mentaux et comportementaux plutôt que physiques,
- une maladie plutôt rattachée au travail,
- des sujets performants et sans passé psychopathologique,
- une baisse de l'efficacité et de la performance.



BORE OUT

Le Bore Out est un trouble psychologique engendré par un désintérêt, un désinvestissement du travail, produisant une absence de satisfaction et de l'ennui dans le cadre professionnel. Ce syndrome comprend, pour les personnes atteintes, une frustration au sujet de leur contribution au développement de l'entreprise, peu de mobilisation de leurs compétences et un renoncement à leurs attentes au travail (reconnaissance, intérêt pour l'activité...). Le Bore Out est source d'une certaine passivité, d'une démobilité, voire d'un certain cynisme ; il installe globalement une attitude d'évitement de la surcharge de travail au profit d'une

stratégie occupationnelle (étirement des tâches, enrichissement non prescrit des tâches, comportements modélisés sur les us et coutumes valorisés dans l'entreprise...). Le Bore Out alimente un présentisme, tout en gardant une forme d'apparence d'activité face à l'entourage professionnel. Aussi, l'investissement se concentre sur le « paraître occupé » afin, entre autres, de préserver l'emploi.

Les conséquences pour les personnes sont importantes : perte du plaisir au travail, lassitude et installation d'une anxio-dépressivité, perte de l'estime de soi ; la passivité domine, avec comme corollaire l'incapacité de sortir de cette situation de récession personnelle conduisant à l'épuisement.

Pour l'entreprise les conséquences sont connues : augmentation de l'absentéisme, démobilité et perte de la synergie au travail, développement du risque psychosocial...

Facteurs régulièrement repérés comme causes du déséquilibre de la dynamique psychosociale, aboutissant au SEP

Les facteurs déficitaires organisationnels :

La charge quantitative et la charge qualitative

La montée en exigences au travail, en intensité et complexité, aboutit à des surcharges :

La surcharge quantitative désigne la somme de travail à effectuer et le cadre temporel dans lequel il doit être réalisé.

La surcharge qualitative apparaît quand les employés estiment ne pas avoir les capacités pour réaliser de façon satisfaisante les tâches qui leur sont confiées.

- **Le nombre de clients** (de patients, d'élèves, etc...) suivi, en multipliant les demandes à satisfaire, les tâches à accomplir, augmentent la charge quantitative.
- **L'amplitude horaire** de l'activité agit comme facteur déficitaire ; mais il n'a pas la même signification selon le contexte et les valeurs. Le contrôle de son amplitude horaire et de l'aménagement de son temps de travail sont des facteurs de protection.
- **Le développement de l'insécurité** quelqu'en soit la source (même si purement imaginaire) et la nature
- **Les restructurations** entraînent des charges de travail quantitative et qualitative accrues ; elles produisent de l'épuisement émotionnel entraînant cynisme et baisse de l'efficacité professionnelle d'une part et des troubles somatiques d'autre part.
- **L'ambiguïté de rôle**, le manque d'informations claires, des tâches prescrites floues et un leadership peu explicite sont des facteurs déficitaires.
- **Le conflit de rôle** apparaît quand l'acteur est mis en contradiction, notamment quand le travail est en opposition avec ses valeurs, ou qu'on lui demande de réaliser des tâches incompatibles entre elles.

Extrait de « Epuisement professionnel et Burnout », Didier Truchot, édition Dunod

Mais aussi, du côté organisation :

- Culture du surengagement
- Déni du travail réel au profit du prescrit
- Carences, dysfonctionnement de l'organisation
- Primauté à la productivité par rapport au bien-être du salarié
- Des changements successifs ou jugés sans préoccupation des dimensions humaines impliquées
- Montée du climat d'incertitude
- Carences de compétences managériales
- Compétition inter-équipes, destructrice de la solidarité, de la coopération, du soutien psychologique et social
- La perte de sens et de valeur dans son travail : effacement des repères, troubles de l'identité professionnelle, faiblesse de la reconnaissance au travail...
- La dégradation des relations de travail



Les implications du SEP avec l'organisation de travail

Nous avons aujourd'hui connaissance des facteurs organisationnels qui tendent à faciliter l'émergence de ce type de pathologie. Comme le souligne le rapport de la FIRPS¹ (2016) sur la prévention du Syndrome d'Épuisement Professionnel, celui-ci est une conséquence des Risques Psycho-Sociaux (RPS) et à ce titre est favorisé par certains des facteurs principaux des RPS, tels que : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, les rapports sociaux. Aussi loin d'être une simple question de classification, ce lien aux RPS doit être compris comme un signal d'alarme pour les entreprises qui manifestent des cas de SEP. Ces derniers peuvent être révélateurs d'une problématique beaucoup plus large pour l'organisation de travail que les simples cas individuels. La confirmation d'un cas de SEP signifie en effet qu'un ou des aspects de l'organisation de travail dysfonctionnent. En l'absence de remédiation à cette situation, non seulement les cas de SEP, verront leur probabilité d'apparition augmenter et leur variété de manifestations s'élargir, mais les risques d'émergences d'autres atteintes liées aux RPS vont également se développer.



Impact du SEP sur les performances de l'entreprise

Pour les entreprises, les coups portés à leurs performances par les cas de SEP ne sont pas toujours immédiatement visibles, mais ils apparaissent progressivement. A ce sujet la FIRPS relève les conséquences suivantes : pertes de savoir-faire, désorganisations de l'activité, besoins de remplacement souvent très difficiles à mettre en place pour des compétences pointues et spécifiques, pression à l'augmentation des cotisations sociales, pertes en termes d'image et d'attractivité... A ce constat, il convient d'ajouter que les cas de SEP font apparaître les dysfonctionnements de l'organisation de travail qui en sont la source. Aussi faut-il prendre en considération les affaiblissements portés au collectif de travail par ces dysfonctionnements, et comprendre que ceux-ci auront des répercussions sur la quantité et la qualité du travail produit.



Les difficultés en situation professionnelle liées à l'environnement de travail, provoquent une élévation de l'absentéisme et de manière spécifique des arrêts maladie de plus en plus répétitifs. Elles engendrent également une dégradation des relations à l'intérieur du collectif, ainsi qu'une baisse significative de l'efficacité des salariés.

¹ Fédérations des Intervenants en Risques Psychosociaux

Une augmentation de la fréquence des arrêts maladie va poser deux problèmes à l'entreprise. Le premier est qu'elle rend la tâche de planification des horaires et des tâches davantage complexe, dans la mesure où il existe une incertitude quant à la présence au poste des employés concernés. Le second problème, c'est la difficulté à remplacer au pied levé un employé dont les compétences spécifiques sont nécessaires au bon fonctionnement de l'activité. Dans le cas des compétences les plus pointues, cela peut aller jusqu'à une paralysie d'une partie de l'activité de l'organisation et donc à une baisse de la performance.

Au-delà de l'aspect ponctuel de ce type de situation, des conséquences à long terme sont à prendre en considération. En effet, une pérennisation de ces situations peut entraîner une cassure plus durable de la chaîne de production. Induisant une augmentation des coûts financiers de ces situations à court terme et une refonte de la stratégie de l'entreprise à long terme. Cette dernière s'accompagnant également d'une élévation des coûts financiers.

Enfin, sur le plan de la baisse significative de l'efficacité des salariés, l'une des causes du SEP de compulsion étant l'investissement passionné du salarié dans son activité, les cas de SEP priveront souvent l'organisation de travail d'éléments moteurs qui jusqu'ici participaient activement à l'amélioration des performances de l'entreprise et à la cohésion du collectif de travail.



Historique du mouvement politique autour de la problématique du SEP

Le 25 mai 2011, à l'occasion de la remise d'un rapport d'information par la commission des affaires sociales sur les risques psychosociaux au travail², les rédacteurs alertent sur la nécessité de faire reconnaître le SEP, au même titre que tous les autres risques psychosociaux, comme des maladies professionnelles dans l'optique d'aboutir à davantage de responsabilisation des entreprises sur le sujet.

L'initiative sera relancée par le cabinet Technologia en mai 2014, à l'occasion de la publication d'une étude s'intitulant « Le syndrome d'épuisement, une maladie professionnelle ». L'objectif de celle-ci était d'exposer la nécessité de faire inscrire le syndrome d'épuisement professionnel au tableau des maladies professionnelles.

En effet, en l'absence d'une inscription dans ce tableau, la personne atteinte d'un SEP doit le faire valoir sa condition comme une maladie professionnelle dite « hors tableau ». Deux

² <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i3457.pdf#page=3&zoom=auto,-157,514>

conditions s'appliquent à cette reconnaissance : que la maladie soit directement imputable à l'activité professionnelle habituelle de la victime ; que le taux d'invalidation permanente partielle (IPP) atteigne au moins 25%. La limite actuelle de cette reconnaissance, c'est que le SEP présente une grande variété de symptômes physiques et psychiques donnant lieu à une évaluation complexe de l'IPP par les CRRMP³ n'atteignant que rarement le taux requis.

En décembre 2014, ce sont cette fois les médecins du travail qui s'emparent du sujet dans le cadre d'un appel⁴. Leur constat, largement similaire à celui du cabinet Technologia, dessine les contours d'un reproche à l'encontre des CRRMP, dont ils jugent l'inaction inquiétante concernant la mise en place de dispositifs de reconnaissances du SEP. Surtout lorsque l'on sait que les victimes d'un SEP ne disposent que de 2 ans pour faire reconnaître leur situation avant qu'il y ait prescription.

Toujours en ce mois de décembre 2014, c'est dans le même élan qu'un groupe d'une trentaine de députés de la majorité lance un appel au gouvernement dans le *Journal du Dimanche* pour réclamer la reconnaissance par la Sécurité sociale du SEP en tant que maladie professionnelle. L'idée est de mettre fin à une situation inéquitable selon ce groupe de parlementaire. Une situation dans laquelle ce sont les cotisations de tous qui financent la prise en charge des victimes de SEP, au titre du régime général de la Sécurité sociale. Alors que si cette maladie était reconnue comme maladie professionnelle, elle dépendrait *de facto* de la branche Accident de Travail – Maladie Professionnelle financée à 97% par les cotisations patronales.

De fait, intégrer le SEP parmi les maladies professionnelles n'est pas simple. Il faut en effet pouvoir en définir les trois critères suivants :

- Traduire le SEP en termes médicaux ;
- Déterminer le délai pendant lequel on peut faire un lien entre l'événement incriminé et le déclenchement de la maladie ;
- Définir la liste des activités à risque ;

Le problème ici étant que les situations d'émergence aussi bien que les manifestations du syndrome d'épuisement professionnel peuvent connaître une forte variabilité. De plus, la traduction en termes médicaux, bien que circonscrivant bien l'aspect physiologique de la maladie, peine à recouvrir les aspects psychiques. Aussi apparaît-il très peu probable de voir le SEP intégrer le tableau des maladies professionnelles reconnues par la Sécurité sociale.

En, 2015 l'adoption définitive par l'Assemblée Nationale du projet de loi relatif au dialogue social et à l'emploi (loi Rebsamen) ouvre la voie à une autre possibilité de reconnaissance en

³ Comité Régional de Reconnaissance des Maladies professionnelles

⁴ www.appelmedecins-burnout.fr

maladie professionnelle du SEP. En effet, cette loi introduit la reconnaissance des pathologies psychiques comme maladies d'origine professionnelles⁵.

Malheureusement bien qu'il soit désormais possible de faire reconnaître un SEP en maladie professionnelle dite hors tableau, cela ne règle pas pour autant la question du taux minimum d'incapacité permanente partielle (IPP) de 25%. En effet, il reste complexe d'évaluer avec exactitude les répercussions en terme d'incapacité sur une longue durée d'un SEP. De ce fait, la plupart des cas de SEP ne pourront ouvrir la voie à une procédure de reconnaissance.

Plus récemment, une proposition de loi a été déposée devant le parlement le 16 février 2016, par le député socialiste Benoît Hamon, une proposition co-signée par 81 députés. Cette proposition de loi entend faciliter davantage la reconnaissance du SEP en maladie professionnelle, notamment en apportant des modifications aux ajouts de la loi Rebsamen. L'esprit de cette loi correspond à une volonté d'abaissement du taux d'IPP autour de 10% (au lieu de 25% actuellement). L'idée est qu'ainsi plus de cas de SEP pourront être reconnus et dépendront ainsi de la branche AT-MP.

Cependant, il est toujours possible de se dire que c'est n'est qu'une proposition de loi sur laquelle les parlementaires n'ont pas encore légiféré. Pour autant, la motivation politique à réduire le « trou » de la sécurité sociale et la convergence d'opinions des acteurs sur le fait que « celui qui casse (l'entreprise) c'est celui qui paie », ne doivent pas être sous-estimées et apparaissent comme des motifs bien suffisants à l'émergence de ce type de loi.



L'accroissement exponentiel de la charge

Selon une étude de l'Institut Nationale de Veille Sanitaire⁶, le nombre estimé de personnes en situation de souffrance psychique au travail est de 480 000. Un nombre à l'intérieur duquel il faut distinguer les quelques 30 000 cas recensés comme relevant de SEP et les 120 000 cas de dépressions causées ou aggravées par la situation de travail. Jusqu'aujourd'hui, seules quelques centaines de cas de SEP étaient reconnus chaque année en France comme ayant une origine dans la sphère professionnelle. Aussi l'évolution de la législation encadrant le SEP aura pour effet d'augmenter le volume de demandes acceptées de passage en maladie professionnelle par les CRRMP. Ce qui signifie concrètement que le

⁵ Article L461-1 alinéa 6 du Code de la Sécurité sociale

⁶ INVS, (2015), *La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, à partir du programme MCP*

taux des cotisations patronales va nécessairement être relevé, afin de pouvoir conserver l'équilibre des finances de la branche AT-MP de la sécurité sociale.

D'ailleurs, d'autres coûts financiers sont à prévoir pour la branche AT-MP, telle que la question de la rente proportionnelle à l'atteinte qui devra être versée à la personne jusqu'à son entrée en retraite. Non pas qu'il s'agisse de versements mensuels très élevés, car proportionnels à l'atteinte constatée, mais c'est la durée du versement de cette rente (la majorité des cas de SEP se manifeste autour de 40 ans), ce qui progressivement, avec la multiplication des cas, va peser sur les finances de la branche AT-MP et *a fortiori* sur les entreprises.



Par ailleurs, un autre coût est à prévoir pour l'entreprise, dans l'hypothèse où celle-ci abriterait en son sein plusieurs cas de SEP reconnus en maladie professionnelle, La CARSAT relèverait le taux directeur des cotisations patronales de l'entreprise concernée.

Notons que dans les cas où l'individu parviendrait à faire reconnaître la faute inexcusable de l'employeur, viendrait alors s'ajouter à la rente mensuelle versée par la branche AT-MP, une majoration à la charge directe de l'employeur. En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci à une obligation de sécurité et de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles⁷. Dans les faits, la jurisprudence autorise une personne dont la condition est reconnue en tant que maladie professionnelle à lancer une nouvelle procédure d'indemnisation dans le cas où son état de santé se dégrade à nouveau⁸. Cette procédure ne peut s'exercer que dans la mesure où il n'a pas été statué sur la réparation du préjudice dans la demande d'indemnisation initiale. Plus récemment, cette jurisprudence a été confirmée par la deuxième chambre civile de la Cour de Cassation⁹ et a désormais vocation à s'appliquer à toutes les formes de pathologies. La charge de la preuve de la négligence volontaire ou involontaire de l'employeur à son égard incombe au salarié¹⁰.

Enfin, rappelons que tous ces coûts financiers amenés à être augmentés, le seront d'autant plus que la possibilité de faire reconnaître son SEP n'attirera pas que les individus dont le SEP est de compulsion (Burn-out). En effet, ceux dont le SEP est de récession (désinvestissement et désintérêt pour leur travail – Bore-out) verront dans cette reconnaissance une porte de sortie qui leur permettra de se séparer de la source de leur souffrance.

⁷ Article L 452-1 du Code de la Sécurité sociale

⁸ Cass. Civ. 2^{ème}, 10 décembre 2009, pourvoi n° 08-21094 et n° 08-15-914

⁹ Cass. Civ. 2^{ème}, 7 mai 2015, pourvoi n°14-15246

¹⁰ Article 1315 du Code Civil

Le passage d'une logique de réparation à une logique de prévention

Réguler la question de la responsabilité des entreprises dans la problématique du SEP, peut sembler n'être qu'un moyen de plus de réduire le « trou » de la Sécurité sociale. Pourtant il y a bien une volonté politique plus large que celle-là : le passage d'une logique de réparation à une logique de prévention du SEP. A l'image de l'intervention de la Ministre du Travail et de l'Emploi à l'occasion du débat du groupe CRC « Santé au travail » (mars 2016), dans laquelle elle a réaffirmé la volonté du gouvernement « de porter une culture de prévention et de proposer un cadre à ces évolutions du monde du travail ». Un avis largement partagé par des acteurs tels que la FIRPS, la CFE-CGC ou encore les médecins du travail. Alors, à certains égards, la loi que propose Mr Hamon « force » la main des entreprises en matière de choix de traitement de la problématique du SEP. Mais, au final, ne s'agit-il pas d'un vif encouragement, lorsque l'on sait que 1 euro investi par l'entreprise dans la prévention des RPS, c'est 13 euros de bénéfices¹¹ qui en ressortiront.



¹¹ Etude de l'EU-Osha, (2013), Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks

BURNOUT

Comment y faire face ?



Prévenir l'épuisement professionnel

Protéger les personnes

Anticiper le risque financier

Solution **1**

Renforcer la **vigilance**

CONSEIL AU COMITÉ DE DIRECTION

Sensibilisation à la problématique du Syndrome d'Épuisement Professionnel

Examen des risques humains, sociaux, financiers, image de la structure

Stratégie de veille pour la protection de l'entreprise (scenarii, observatoire, consolidation des points faibles)

Sensibilisation des managers

Provision budgétaire du risque

Observer



Solution **2**

Engager la **prise en charge individuelle** des salariés concernés

Communication sur le repérage des personnes en risque d'épuisement professionnel

Alerte : Service Ressources Humaines ou Médecin du travail

Entretien de repérage des potentielles personnes en épuisement professionnel

Prise en charge du salarié

Retour d'efficacité du dispositif de repérage

Préconisations sur l'amélioration du dispositif et sur la mise en œuvre d'actions de protection

Accompagner et protéger les salariés



Solution **3**

Entreprendre un **plan de prévention** du Syndrome d'Épuisement Professionnel

Constitution d'un Comité de Pilotage

Plan de communication à l'ensemble des salariés

Réalisation d'un diagnostic

Préconisations

Plan de prévention de l'épuisement professionnel pour l'organisation

Mettre en oeuvre une organisation de travail préventive



Nous contacter



6, rue du Grand Feu
76100 ROUEN

02.35.72.21.97
contact@absilia.com
www.absilia.fr