

LE BURN-OUT :

QUEL REGARD MANAGÉRIAL ?



.....

Tarik CHAKOR

Maître de conférences en sciences de gestion

Université Savoie Mont Blanc

tarik.chakor@univ-smb.fr

Qui, dans cette salle, n'a JAMAIS entendu parler de burn-out ?

maladies fréquentes perte de confiance en soi
sentiment d'inutilité
oubli
besoin de médicaments
conflit de valeurs frustrations
difficultés de concentration épuisement
douleurs corporelles
manque de soutien
suicidé intentionnel
abus d'alcool
surcharge de travail
épuisement au travail café fatigue
en faire toujours plus
hypersensibilité
confit
désintérêt pour le travail
burnout
manque de temps déshumanisation
perturbations du sommeil sentiment d'incompétence
abus de cigarettes
rigidité du corps
pression
désociabilisation stress
tristesse
surmenage insensibilité
cynisme
démotivation
déprime
mal au dos
perte de plaisir à travailler

PLUSIEURS QUESTIONS ÉMERGENT

Qu'est-ce que le burn-out et qu'est-ce qu'il n'est pas ?

Quelles en sont les causes et les conséquences ?

Quels signaux permettent de le détecter ?

Comment réagir et surtout comment le prévenir ?

DÉFINITIONS DU BURN-OUT

➤ Il n'existe pas de définition unique et consensuelle du burn-out

➤ « Ensemble des troubles psychiques que subissent les travailleurs confrontés à un environnement professionnel délétère »

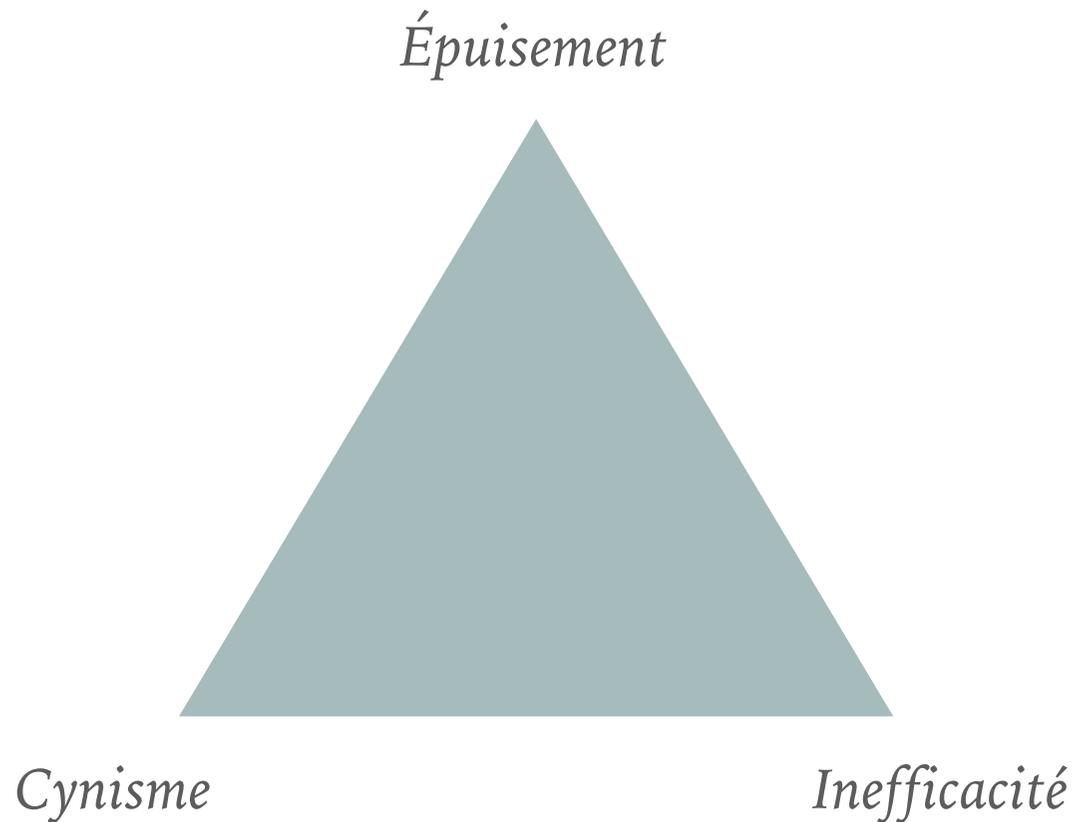
(Mission d'information de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale)

➤ « Ensemble des réactions consécutives à des situations de stress au travail chroniques, dans lesquelles la dimension de l'engagement est importante »

(INRS)

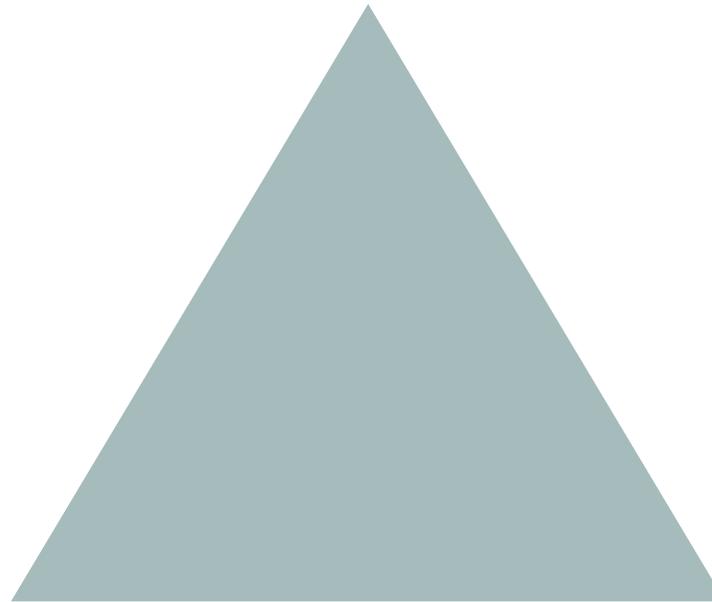
DÉFINITIONS DU BURN-OUT

- Selon Christina Maslach, le syndrome du burn-out est caractérisé par la présence de trois signes, caractéristiques d'une **pathologie de l'engagement**



DÉFINITIONS DU BURN-OUT

Assèchement physique et émotionnel



*Dépersonnalisation/
Déshumanisation/Détachement*

*Sentiment
de non-accomplissement*

DÉFINITIONS DU BURN-OUT

- Plusieurs sources se combinent :
 - Souvent l'idée que le burn-out serait un problème lié à l'individu... alors que c'est l'environnement de travail qui est décisive !
 - Organisation du travail et Management de l'entreprise
 - Manque de contrôle, de reconnaissance, d'équité...
 - Relations interpersonnelles... voire personnelles
 - Dégradation de l'esprit de groupe, des collectifs, *blurring*
 - Conjoncture économique : globalisation
 - Etc.

Il existe **plusieurs débats** autour du burn-out...

PLUSIEURS DÉBATS AUTOUR DU BURN-OUT...

LE FIGARO · fr
santé

Médecine | Santé Publique | Bien-être | Famille | Sexualité | Psychologie | ⊕

Qu'appelle-t-on vraiment «burn-out» ou «syndrome d'épuisement professionnel» ?

Par [Marine Van Der Kluit](#) | Mis à jour le 11/09/2018 à 16:12 / Publié le 21/08/2018 à 17:51

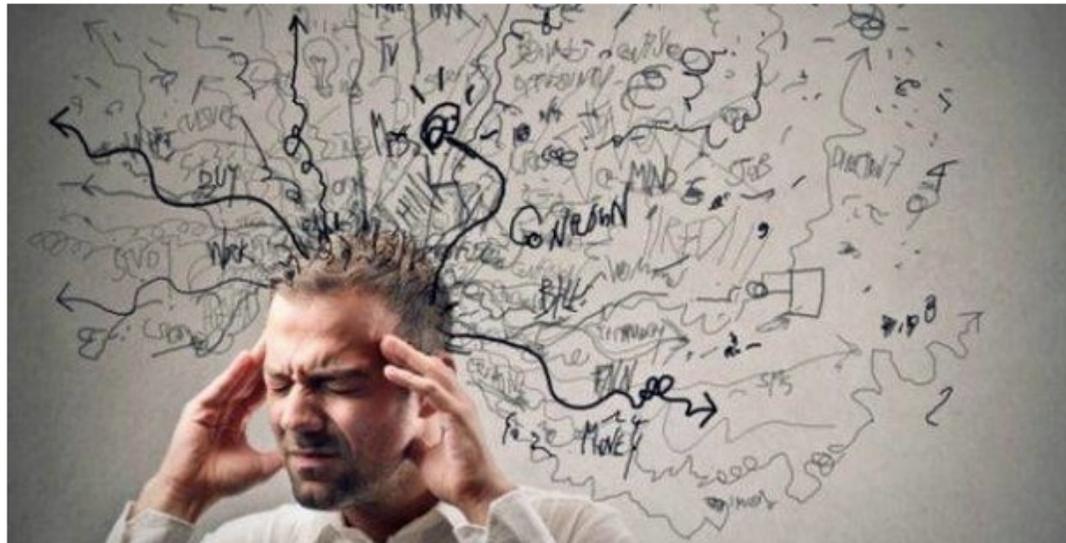


Débats autour de sa définition

PLUSIEURS DÉBATS AUTOUR DU BURN-OUT...

Burn-out : "le vrai sujet, c'est la prévention"

Par [latribune.fr](https://www.latribune.fr) | 01/02/2018, 16:52 | 223 mots



(Crédits : DR)

Débats sur la manière d'agir « avant »

PLUSIEURS DÉBATS AUTOUR DU BURN-OUT...



ACCUEIL / SANTÉ

Comment retrouver le chemin de l'emploi après un burn out professionnel ?

🕒 13h54, le 22 mai 2017

AA



Avec des aménagements de poste, les personnes victimes de burn out peuvent retrouver leur emploi@ AFP

Débats sur la manière d'agir « après »

PLUSIEURS DÉBATS AUTOUR DU BURN-OUT...

Menu

l'express
EMPLOI

Rechercher



Le burn-out, maladie professionnelle?

Emploi / Gestion de Carrière

7.7K
partages

f Partager

Twitter Tweeter

in LinkedIn

De plus en plus de salariés sont la proie du burn-out, ce syndrome d'épuisement professionnel, synonyme d'angoisse permanente causée par l'accumulation du stress. Des députés demandent d'ailleurs sa reconnaissance comme maladie professionnelle. L'Express fait un point complet sur cette pathologie des temps modernes, ses signes avant-coureurs, et les conseils des médecins pour la prévenir. Dossier.



Débats autour de son « statut »

PLUSIEURS DÉBATS AUTOUR DU BURN-OUT...



Assemblée nationale

Le rejet du débat sur la loi sur le burn out... fait débat

La République en Marche (LREM) et le Modem ont voté ce jeudi contre l'examen de la proposition de loi portée par François Ruffin (France insoumise) pour la reconnaissance comme maladie professionnelle.

Hervé Favre | 01/02/2018

31 partages



Partager



Twitter



Débats dans l'hémicycle de l'Assemblée Nationale



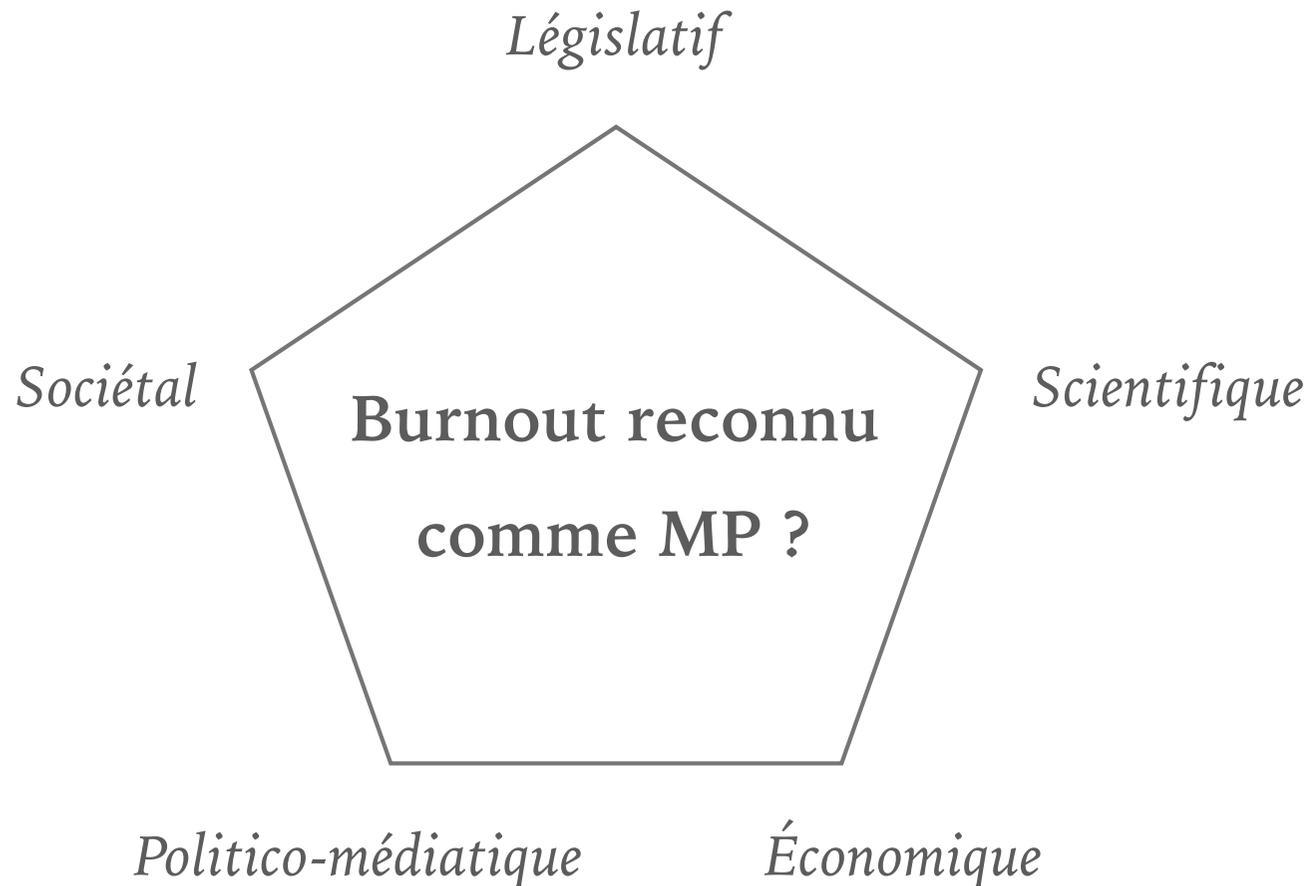
Plusieurs débats donc, et autant d'enjeux...

LES ENJEUX DU BURN-OUT

- Nous faisons le choix ici de rentrer par le débat « le plus actuel » de tous :
- **Celui de la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle**
- Ce débat tend à **cristalliser l'ensemble des enjeux sous-jacents** (législatif, scientifique, politico-médiatique, économique et sociétal)

LES ENJEUX DU BURN-OUT

- Ainsi, poser la question de la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle soulève **cinq enjeux majeurs**



LE BURNOUT COMME ENJEU LÉGISLATIF

Doit-on reconnaître le burn-out comme maladie professionnelle ?

- Potentiellement la 99ème maladie professionnelle reconnue
- S'inscrit dans une certaine continuité autour de la **prise en compte de la dimension mentale et psychologique** du travail
 - Loi de modernisation sociale (2002), ANI sur le stress (2008), arrêt de la Cour de cassation (2013), loi relative au dialogue social et à l'emploi (2015), décret du 7 Juin 2016 facilitant la reconnaissance d'une affection psychique en maladie professionnelle, entrée dans la classification internationale des maladies de l'OMS etc.
- La reconnaissance du burn-out comme MP semblerait « couler de source » et « aller dans le sens de l'histoire »...

LE BURNOUT COMME ENJEU LÉGISLATIF

- La reconnaissance se fonde sur un système de tableaux de la Sécurité Sociale, chaque maladie étant caractérisée par :
 - Une relation de cause à effet
 - Une conséquence directe de l'exposition d'un travailleur à un risque ou à des conditions pathogènes
 - Des symptômes détaillés et liés à cette exposition
- Ainsi, si l'état de santé du salarié correspond aux conditions édictées dans le tableau, la pathologie est présumée d'origine professionnelle et imputable à l'employeur
 - Il existe également un système complémentaire de reconnaissance, avec avis motivé d'un Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP)

LE BURNOUT COMME ENJEU SCIENTIFIQUE

- Sauf que, comme nous l'avons vu, il n'existe pas de réel consensus scientifique autour du burn-out, ni de « lien de cause à effet » clair et indubitable
- Bien que les travaux de C. Maslach autour du modèle tridimensionnel (assèchement émotionnel/dépersonnalisation/non-accomplissement) soient largement admis...
- Les interrogations restent nombreuses, interrogations liées aux spécificités de ce phénomène psychosocial
 - Complexité : multiforme, multi-factoriel, multi-sources
 - Au croisement des sphères professionnelle et privée
 - À l'interface individu/organisation
 - Peut être le fruit d'une poly-exposition, faire l'objet de différents dénis...

LE BURNOUT COMME ENJEU SCIENTIFIQUE

- Il semble ainsi **difficilement plausible** que le burn-out dispose un jour de son propre « tableau de MP » selon la forme qui suit :



Tableau n°98 du régime général

Régime général tableau 98

Affections chroniques du rachis lombaire provoquées par la manutention manuelle de charges lourdes

Tableaux équivalents : RA 57 BIS

Date de création : Décret du 15/02/1999 | Dernière mise à jour :

DÉSIGNATION DE LA MALADIE	DÉLAI DE PRISE EN CHARGE	LISTE LIMITATIVE DES TRAVAUX SUSCEPTIBLES DE PROVOQUER CES MALADIES
Sciatique par hernie discale L4-L5 ou L5-S1 avec atteinte radiculaire de topographie concordante. Radiculalgie crurale par hernie discale L2-L3 ou L3-L4 ou L4-L5, avec atteinte radiculaire de topographie concordante.	6 mois (sous réserve d'une durée d'exposition de 5 ans).	Travaux de manutention manuelle habituelle de charges lourdes effectués : <ul style="list-style-type: none">- dans le fret routier, maritime, ferroviaire, aérien ;- dans le bâtiment, le gros œuvre, les travaux publics ;- dans les mines et carrières ;- dans le ramassage d'ordures ménagères et de déchets industriels ;- dans le déménagement, les garde-meubles ;- dans les abattoirs et les entreprises d'équarrissage ;- dans le chargement et le déchargement en cours de fabrication, dans la livraison, y compris pour le compte d'autrui, le stockage et la répartition des produits industriels et alimentaires, agricoles et forestiers ;- dans le cadre des soins médicaux et paramédicaux incluant la manutention de personnes ;- dans le cadre du brancardage et du transport des malades ;- dans les travaux funéraires.

LE BURNOUT COMME ENJEU SCIENTIFIQUE

- Aujourd'hui, en l'absence d'un tableau « Burn-out/Épuisement professionnel » le **seul recours possible** pour obtenir la reconnaissance d'une telle situation passe par un Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP)
- Le salarié demandeur doit notamment prouver que son burn-out entraîne un niveau de 25 % au moins d'incapacité permanente, où il serait « stabilisé dans la gravité »
- Peu de dossiers, quelques dizaines par an, passent cette barre...

LE BURNOUT COMME ENJEU ÉCONOMIQUE

- Se pose également la question de l'enjeu économique
 - Inscription du burn-out comme MP aurait des **conséquences budgétaires**
 - Aujourd'hui, ces situations entraînent des arrêts maladie « classiques », pris en charge par la caisse générale de l'assurance-maladie
 - Les cas reconnus en maladie professionnelle sont indemnisés, eux, par la branche « Accidents du Travail – Maladie Professionnelle »
 - Financée à 97 % par les cotisations des employeurs
 - Ce transfert serait donc source d'un « accroissement du coût du travail »
 - À l'opposé, cette inscription pourrait inciter les entreprises à agir en amont, pour voir leur cotisation diminuer suite aux bons résultats en santé au travail...
 - De plus, des études menées en 2015 dans le secteur du bâtiment montrent que « 1 euro investi dans la prévention = 2,34 euros de gains »

LE BURNOUT COMME ENJEU POLITICO-MÉDIATIQUE

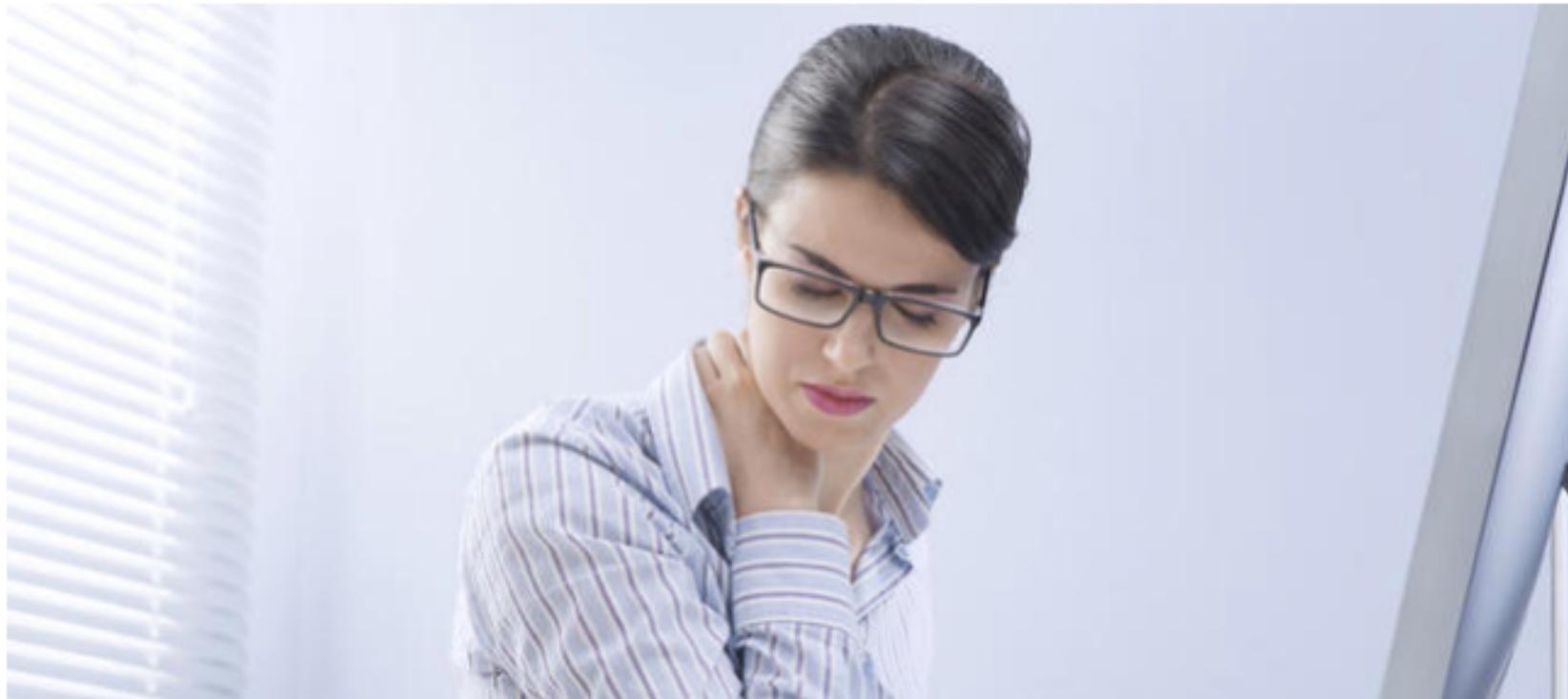
- Les enjeux politiques et médiatiques sont intimement liés, comme souvent en santé au travail...
 - Rendu le 15 Février 2017 d'un rapport d'une mission d'information émanant de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale
 - « *L'épuisement professionnel ou burn-out, une réalité en manque de reconnaissance* »
- Multiplication des pétitions et d'appels à la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle
 - De la part d'un cabinet de conseil, de médecins du travail, de parlementaires...
- De nombreux acteurs se saisissent de ce phénomène
 - Popularité accrue de ce terme dans la sphère médiatique

LE BURNOUT COMME ENJEU POLITICO-MÉDIATIQUE

Le burn-out, un phénomène de mode ?

« Je suis au bord du burn-out ! » Que celui qui n'a jamais prononcé ces mots lève la main. Si l'expression est dévoyée, la pathologie, distincte du stress et de la dépression, gagne du terrain à une allure vertigineuse. Le point sur le mal du siècle et sur ses signes avant-coureurs.

Laurence Lemoine



© Istock

LE BURNOUT COMME ENJEU POLITICO-MÉDIATIQUE

LE FIGARO · fr

santé

Médecine | Santé Publique | Bien-être | Famille | Sexualité | Psychologie | Nutrition | ⊕

« Le burn-out est l'expression de l'évolution du monde du travail »

Par [Marine Van Der Kluit](#) | Mis à jour le 22/08/2018 à 11:01 / Publié le 22/08/2018 à 11:01



LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL

- Loin d'être un simple débat de reconnaissance ou non en tant que maladie professionnelle, la question d'une burn-out pose une question beaucoup plus large :

celle du rapport au travail

et de la place du travail dans notre société

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL

- Le burn-out, et plus globalement tout ce qui touche au « mal-être au travail », concerne **tous les niveaux** et **tous les secteurs**



LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL

- L'idée que le mal-être au travail, la souffrance psychique au travail tend étrangement à devenir une **fatalité**
- Existence d'un **sentiment général de résignation**
 - Éternelle référence au « travail » comme *tripalium*, instrument de torture
 - Contexte global de crise économique et de peur du chômage
 - Accords de prévention *a minima* (actions souvent individualisées)
 - Inefficacité perçue des actions en santé au travail
 - Bien-être appréhendé comme un coût et non comme une source de performance globale

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL

- Se pose alors la question :

Faut-il considérer que la souffrance psychique est inhérente au travail ?

NON.

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL



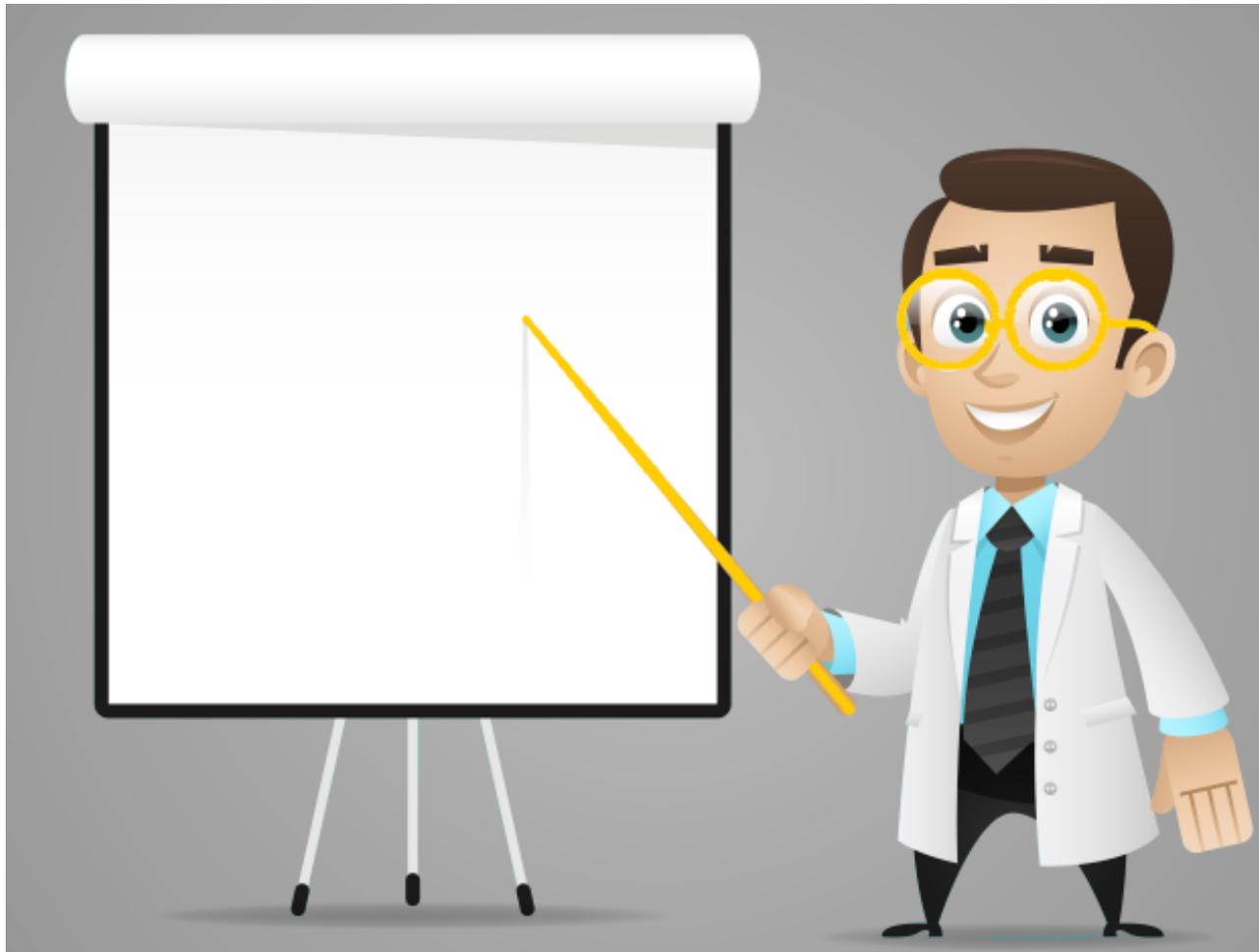
Tous les acteurs ont un rôle à jouer

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL



Les enseignants dans la formation des futurs travailleurs, encadrants notamment

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL



Les chercheurs, notamment dans la constructions d'indicateurs solides en SST

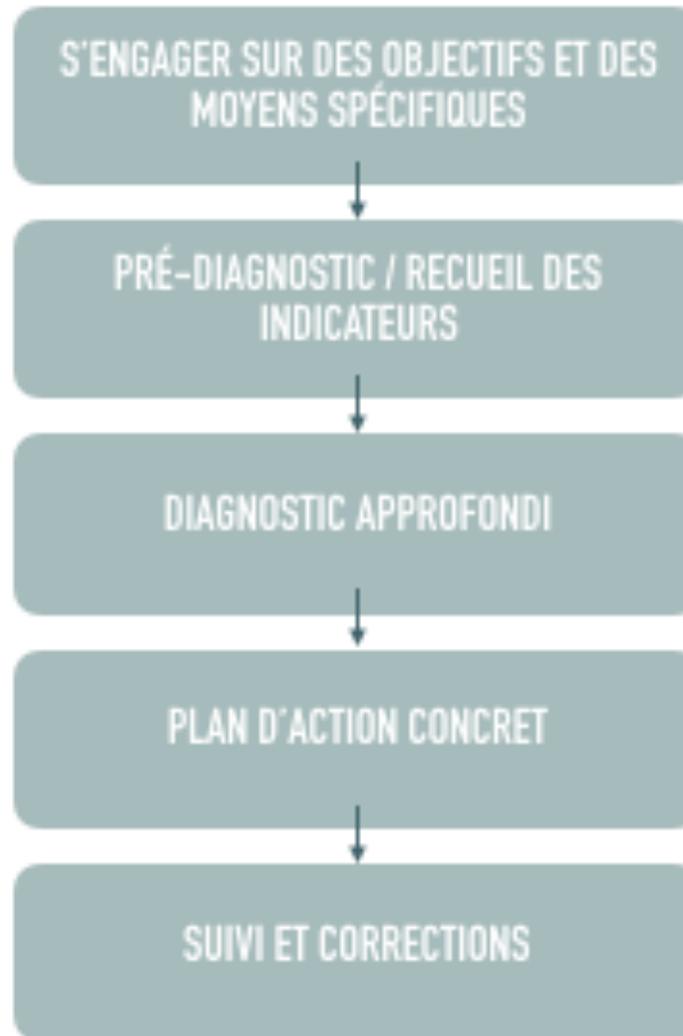
LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL



Les acteurs de terrain, devant sortir d'une certaine forme de « myopie court-termiste »

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL

- Ici, on voit toute l'importance d'un management qui agirait en amont, au niveau de l'activité de travail et de son organisation



LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL



Les acteurs politiques, notamment via la mise en place d'un principe « pollueur-payeur » (la reconnaissance comme MP n'est pas la solution-miracle)

LE BURNOUT COMME ENJEU SOCIÉTAL

- Il y a urgence :
- L'absence de prévention des affections psychiques entraîne un **coût majeur pour la collectivité**
 - 230 M d'euros en 2016, supportés par la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité sociale
- Elle entraîne également un **coût pour les entreprises**
 - Coût social du stress évalué en 2007 (il y a plus de dix ans !) entre 2 et 3 Mds d'euros, selon l'INRS...

JE VOUS REMERCIE DE VOTRE ATTENTION



.....

Tarik CHAKOR

Maître de conférences en sciences de gestion

Université Savoie Mont Blanc

tarik.chakor@univ-smb.fr