

Les livrets de l'UPA

N°1 : Le burn out par Tarik Chakor.



conférence-débat
Mercredi 20 novembre

18h15 20h00

L'**UNIVERSITE**
POPULAIRE
d'**ALLONNES**

vous invite à une
une Masterclass

Tarik Chakor

Maître de conférences
en management



Le
**BURN
OUT**

Quel regard
managérial ?



et



animée par Hugo Gaillard, président de l'Université Populaire
avec le soutien de nos partenaires



Auditorium de la Maison des Arts Paul Fort
Rue Georges Bizet - 72700 - Allonnes
(Nombre de place limité, sur inscription)

Inscriptions sur Facebook, par mail à
unipop72@gmail.com ou éventuellement
par SMS au 06 85 85 48 77

Quelques mots sur Tarik Chakor

Tarik Chakor est Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont Blanc (IREGE - USMB) et enseigne au sein du département Techniques de Commercialisation de l'IUT d'Annecy-le-Vieux. Ses travaux traitent principalement du management de la santé au travail, du sport en entreprise et du Hip-Hop Management. Enfin, il co-dirige le groupe de recherche thématique "Santé et Sécurité au Travail" de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) et collabore aux travaux de la chaire Management et Santé au Travail (IAE Grenoble, Université Grenoble Alpes).

Publications scientifiques en lien avec le sujet :

Edey-Gamassou C., Bouville G., **Chakor T.**, Peze S., Moisson V. (2018), "Gestion des ressources humaines et santé au travail : science de l'action ou de la réaction ?", **PISTES**, 20, 1.

Chakor T., Abord de Chatillon E., Bachelard O., (2015), "La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche", **@GRH**, 2015/2, n°15, Meilleurs papiers du 26^{ème} Congrès de l'AGRH à Montpellier, p. 127-165.

Chakor T., (2015), "Généalogie des risques psychosociaux au travail : des risques professionnels au cœur d'un champ stratégique en tension", **Économies & Sociétés, série Études Critiques en Management**, KC, n°4, 2/2015, p. 197-225.

Publications de diffusion en lien avec le sujet :

Chakor T., (2018), "Le mal-être au travail est-il une fatalité ?", **The Conversation**, <https://theconversation.com/le-mal-etre-au-travail-est-il-une-fatalite-90336> (republié par L'Obs, La Tribune et Challenges)

Chakor T., Edey-Gamassou C., (2017), "Le burn-out sera-t-il reconnu comme maladie professionnelle ?", **The Conversation**, <https://theconversation.com/le-burn-out-sera-t-il-reconnu-comme-maladie-professionnelle-73465> (republié par Le Point, Ouest France et Sud Ouest)

Vidéo de vulgarisation en lien avec le sujet :

Chakor T., Edey-Gamassou C., (2018), "Le burnout : vers une reconnaissance en tant que maladie professionnelle ?", **Xerfi Canal**, <https://www.youtube.com/watch?v=0kILoYEDcTg>

Dans les pages suivantes, découvrez deux publications du professeur Chakor, dont l'une en co-autorat en lien avec notre sujet de ce soir.

Le mal-être au travail est-il une fatalité ?

20 juin 2018, 20:44, par Tarik Chakor, sur TheConversation.com.

Stress, burn-out, risques psychosociaux : ces termes techniques nous sont devenus familiers. Le phénomène du mal-être au travail semble toucher de plus en plus de personnes autour de nous, qu'il s'agisse d'un collègue ou d'un proche, quand il ne s'agit pas... de nous-même. Tous les niveaux hiérarchiques sont concernés, tous secteurs confondus : direction d'entreprise, encadrement, exécutants, indépendants. Même les députés, collaborateurs et fonctionnaires de l'Assemblée Nationale ont dénoncé, début juin, [des conditions de travail de plus en plus difficiles](#).

La situation n'évolue pas, alors que jamais la santé mentale au travail n'a été aussi présente dans le débat public et scientifique. Le sujet s'est imposé en 2000 avec les travaux de la psychiatre Marie-France Hirigoyen autour du harcèlement moral. L'hyper-médiatisation des suicides chez France Télécom a suivi, dès 2006. Depuis, se sont enchaînés trois plans Santé-Travail (le dernier couvrant 2016 à 2020), un Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail (en 2013), la loi Rebsamen (en 2015), des groupes de travail ou des missions dédiées, jusqu'aux débats récents autour de la [reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle](#). Aujourd'hui, on attend le rapport de la mission sur la prévention des risques professionnels lancée par le gouvernement en novembre 2017, annoncé pour mars [et plusieurs fois reporté](#).

Ainsi s'installe peu à peu, en chacun de nous, l'idée que la souffrance psychique au travail est une fatalité. Les scientifiques, pourtant, ont des pistes – et même une responsabilité – pour lutter contre ce sentiment général de résignation.

Des maux difficiles à mettre en mots

L'une des causes assez évidentes au fatalisme ambiant est le contexte global de crise économique et de peur du chômage, où chacun mesure sa « chance d'avoir un travail ». Ces circonstances amènent certains salariés à relativiser leur mal-être, à « faire avec ». Mais elles n'expliquent pas tout. Quid, par exemple, du fatalisme qui s'exprime aussi [chez des fonctionnaires en souffrance psychique](#), alors même que ceux-ci bénéficient de la garantie de l'emploi ?

Au-delà du contexte économique, la résignation tient, à notre sens, à la difficulté de mettre précisément le doigt sur la souffrance mentale. Cet état n'est pas facile à caractériser, y compris pour les chercheurs. Dans une même situation de travail, une personne se sentira stressée alors qu'une autre, non ; une personne peut aussi se retrouver en état de mal-être alors qu'elle ne l'était pas quelques années auparavant, dans un cadre inchangé.

Il est également délicat d'établir un lien de cause à effet entre des facteurs forcément nombreux – parmi lesquels certains relèvent de la sphère privée – et la souffrance mentale d'une personne.

Par ailleurs, les mots pour désigner cette souffrance ne sont pas toujours bien définis, compliquant la « mise en mots des maux », tant par la personne qui souffre que par la personne en charge de prévenir cette souffrance. En effet, un même terme, par exemple « stress », peut recouvrir des réalités différentes selon la personne qui l'utilise, son métier, son milieu ou son expérience. Dans la bouche d'une infirmière, le mot « stress » peut faire référence à sa charge de travail et au manque de moyens pour l'accomplir. Pour un policier, ce mot peut désigner un tout autre phénomène, par exemple les

situations d'incertitude où il doit prendre une décision difficile comme dégainer son arme. Ces concepts « valises » rendent les phénomènes difficiles à décrire précisément.

Des actions ciblées sur les individus, qui ne modifient pas l'organisation du travail

Une autre explication au fatalisme généralisé découle de la précédente. Comme la souffrance mentale est difficile à mettre en évidence, il n'est pas simple de réunir les acteurs de l'entreprise autour d'une même démarche de prévention, acceptée et partagée par tous.

Même si certains organismes tels que l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail ([ANACT](#)) ou l'Institut National de Recherche et de Sécurité ([INRS](#)) encouragent une telle initiative, la réalité est toute autre.

Les accords de prévention, quand ils existent dans une entreprise, sont souvent appliqués *a minima*. Généralement, ils se limitent à des actions de formation ou de soins ciblés sur les individus, sans modifier sur le fond le travail et son organisation. Selon les observations que nous avons pu réaliser en entreprise dans le cadre de nos recherches, la démarche de prévention se transforme régulièrement en quête d'un responsable des maux, tournant à la « chasse aux sorcières ». De quoi paralyser le processus... voire accroître le sentiment de mal-être !

Le bien-être des salariés, vraiment bon pour la performance économique de l'entreprise ?

Et si le fatalisme tenait, aussi, à une remise en question plus profonde du lien entre bien-être et performance ? En effet, il est communément admis que le bien-être des salariés est bon pour la performance économique de l'entreprise. Intuitivement, on se dit que ce bien-être améliore leur engagement, leur motivation, leur capacité

d'innovation, tout en réduisant le *turn-over* et l'absentéisme.

Sauf que... peu d'études scientifiques le prouvent, comme indiqué dans une [synthèse de la littérature réalisée en 2014](#). Les rares travaux publiés ne montrent ce lien qu'indirectement, en calculant le coût pour l'entreprise de la non-prévention de la souffrance mentale. Cela a été fait pour le [secteur du bâtiment](#) ou dans une approche [englobant plusieurs secteurs d'activité](#).

Le doute est permis, si bien que certains n'hésitent pas à en tirer la conclusion inverse. La performance de l'entreprise serait meilleure... avec des salariés en mal-être ! Un comité du Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD) écrit ainsi : « Il est même probable que sur le court terme, on puisse obtenir plus d'un individu par la peur, le contrôle et la contrainte que par l'empathie et l'autonomie » (à lire dans le [rapport d'étape du comité de pilotage et des commissions du bien-être](#), rendu public en 2010).

Aux chercheurs de montrer les effets du bien-être des salariés sur la performance des entreprises

Aujourd'hui, le bien-être est essentiellement appréhendé par les directions d'entreprises comme coûteux en temps et en finances. Il pourra être considéré, au mieux, comme une source d'amélioration de l'image et de la réputation de la société. Rarement comme un réel bénéfice.

Faut-il, alors, considérer que la souffrance psychique est inhérente au travail ? Sûrement pas. La communauté scientifique peut, et doit, se mobiliser. Aux chercheurs de prouver, par leurs travaux, que l'accroissement du bien-être des salariés augmente la performance des entreprises – pour autant que cet effet existe.

Ils doivent aussi trouver des indicateurs fiables permettant de suivre la santé mentale des salariés, de manière quantitative et qualitative. On ne pourra

pas se contenter éternellement de surveiller uniquement des taux d'absentéisme et de *turn-over*. Car on sait bien que, par leur culture et leur formation, les décideurs dans les entreprises ont tendance à privilégier les ratios « robustes » et objectifs comme le chiffre d'affaires ou la productivité. La santé des salariés doit pouvoir, elle aussi, se mesurer en chiffres et entrer dans un tableau Excel.

Pour trouver de tels indicateurs, des chercheurs de plusieurs disciplines pourraient travailler ensemble, qu'ils soient issus de l'économie, de la sociologie, de la gestion, de la psychologie ou de l'ergonomie.

[Un coût pour la collectivité, et pour les entreprises](#)

Dans les entreprises, le management ne peut pas faire l'économie de se préoccuper de la santé mentale de ses salariés – ne serait ce qu'en raison du risque, réel, de se voir intenter des procès, notamment devant une juridiction pénale.

Plus globalement, il est temps de réfléchir collectivement à un principe de responsabilisation des entreprises les plus à risque. Il est possible de s'inspirer du modèle « pollueur-payeur », à l'instar de ce qui a été fait pour préserver l'environnement et lutter contre le dérèglement climatique. Cela pourrait s'inscrire dans la réflexion plus large lancée par le gouvernement autour du [statut de l'entreprise](#) – Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et Jean-Michel Senard, patron de Michelin, ayant été missionnés dans l'idée de redéfinir sa finalité et sa gouvernance.

Il y a urgence. On sait que l'absence de prévention des affections psychiques entraîne un coût majeur pour la collectivité. Celles-ci ont représenté un fardeau de 230 millions d'euros en 2016, supportés par la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité sociale. Elles sont aussi un coût pour les entreprises, le coût social du stress étant évalué en 2007 (il y a plus de dix ans !) entre 2 et 3 milliards d'euros, [selon une étude réalisée par l'Institut national de recherche et de sécurité \(INRS\)](#).

Le burn-out sera-t-il reconnu comme maladie professionnelle ?

12 mars 2017, 21:25 par Tarik Chakor et Claire Edey Gamassou sur TheConversation.com.

Claire Edey Gamassou est Maîtresse de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil Val de Marne.

Alors que le burn-out a [fait son entrée](#) dans la Classification internationale des maladies de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), nous republions cet article qui décrypte les enjeux de la reconnaissance du « syndrome d'épuisement » comme maladie professionnelle.

On pourrait voir le burn-out reconnu, un jour, comme maladie professionnelle. Et donc, des salariés indemnisés pour ce motif. La proposition est en tout cas sur la table, à l'initiative d'un groupe de députés qui a planché neuf mois durant sur « l'épuisement professionnel » – l'autre nom du burn-out. Si leur recommandation aboutissait, ce syndrome deviendrait officiellement la 99^e maladie professionnelle en France. Après la sciatique.

Émanation de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, la mission d'information a [auditionné des victimes, des acteurs de la prévention et des chercheurs](#). Elle a rendu [son rapport](#) le 15 février avec un titre explicite : « L'épuisement professionnel ou burn-out, une réalité en manque de reconnaissance ».

Les troubles psychiques en lien avec le travail occupent pourtant une place croissante dans le débat public. Signe fort, [l'édition 2017 des Semaines d'information sur la santé mentale](#) (SISM), événement national débutant le 13 mars, leur est consacrée. Ces problèmes ne sont plus systématiquement déniés par les entreprises, ni mis trop vite sur le compte de fragilités individuelles. La notion de burn-out connaît également un certain succès médiatique comme, avant elle, celle de harcèlement moral.

Une pathologie de l'engagement

Dans l'esprit de la mission d'information, le burn-out est défini de façon large par « l'ensemble des troubles psychiques que subissent les travailleurs confrontés à un environnement professionnel délétère ». De son côté, l'organisme public de référence sur la santé et la sécurité au travail, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), l'appréhende plus spécifiquement comme « l'ensemble des réactions consécutives à des situations de stress au travail chroniques, dans lesquelles la dimension de l'engagement est importante », le burn-out touchant le plus souvent des individus dévoués à leur travail.

Ce syndrome est généralement caractérisé, dans la continuité [des travaux de la professeure de psychologie américaine Christina Maslach](#), par la [présence de trois signes](#) : l'épuisement ou assèchement émotionnel ; la dépersonnalisation ou déshumanisation, qui renvoie à une posture de détachement par rapport aux personnes pour qui et avec qui on travaille ; le sentiment de non-accomplissement personnel au travail ou la perte du sentiment d'accomplissement.

L'augmentation des cas de burn-out est souvent mise en relation avec les bouleversements économiques et l'apparition de nouvelles méthodes de travail, plus intenses et contraignantes. Utilisé dès les années 1970 à propos des métiers de l'aide et des soins, le burn-out s'applique aujourd'hui à toutes les professions.

Textes de loi, pétition, appels

Le législateur a pris en compte cette réalité au cours des quinze dernières années, avec la loi de modernisation sociale de 2002, l'arrêt de la Cour de cassation de 2013 puis la loi relative au dialogue social et à l'emploi de 2015. En 2008, l'[Accord national interprofessionnel sur le stress](#), transposition en droit français de l'accord européen de 2004, avait reconnu la responsabilité possible de l'employeur dans les maux d'ordre psychologique. Fin 2014, c'est une pétition pour la reconnaissance du burn-out qui a été lancée par un cabinet de conseil, Technologia. Initiative suivie d'appels allant dans le même sens, l'un de médecins du travail et l'autre d'une trentaine de parlementaires.

Depuis, le [décret du 7 juin 2016](#) est venu faciliter la reconnaissance d'une affection psychique en maladie professionnelle grâce au renforcement de l'expertise médicale. Il rend en effet possible le recours à un médecin psychiatre à tous les stades du processus, et simplifie aussi la procédure d'instruction.

En dépit des avancées juridiques, le syndrome d'épuisement professionnel continue à susciter beaucoup d'interrogations chez les chercheurs. L'engrenage qui mène à cet état ne fait pas consensus, malgré l'existence de très nombreux travaux sur le sujet, en particulier en psychologie. En effet, les enjeux liés au travail sont déjà complexes à l'échelle de l'individu. À l'échelle de l'organisation, ensuite, de multiples facteurs peuvent entrer en ligne de compte, comme la surcharge de travail, la pression sur les délais, les faibles marges de manœuvre, le manque de reconnaissance ou le manque d'équité.

[En cause, le management de l'entreprise, la conjoncture économique...](#)

Dans le harcèlement moral, reconnu depuis la loi de modernisation sociale de 2002, ce

sont des « agissements répétés », et donc les auteurs de ces agissements, qui sont montrés du doigt. Pour l'épuisement professionnel, la responsabilité peut tenir à plusieurs sources qui se combinent : l'organisation du travail, le management de l'entreprise, la conjoncture économique, les relations interpersonnelles, voire personnelles.

Les incertitudes concernant l'origine d'un burn-out peuvent compliquer sa reconnaissance comme maladie professionnelle. En effet, le système tel qu'il existe pour d'autres pathologies se fonde essentiellement sur des relations de cause à effet. Une maladie [est considérée comme professionnelle](#) si elle est la conséquence directe de l'exposition, plus ou moins prolongée, d'un travailleur à un risque – le plus souvent physique, chimique ou biologique – ou si elle résulte des conditions dans lesquelles celui-ci a exercé son activité professionnelle. Elle doit également figurer parmi les 98 « tableaux » du régime général de la Sécurité sociale ou les 59 du régime agricole. Ces « tableaux » constituant la liste officielle consultée par les médecins pour recommander à un patient de formuler, ou non, une demande de reconnaissance.

Ces tableaux [détaillent la nuisance prise en compte](#), les maladies ou symptômes liés à cette nuisance et le type de tâches exposant l'individu à celle-ci. Ainsi la manipulation de charges lourdes entraînant une sciatique chez un déménageur lui donne droit automatiquement à une reconnaissance en maladie professionnelle. Quand un salarié présente une pathologie, la Caisse d'assurance maladie dont dépend le salarié examine si les conditions édictées dans le « tableau » correspondant sont respectées. Si toutes les cases sont cochées, sa pathologie est présumée d'origine professionnelle et imputable à l'employeur. Dans le cas contraire, il peut se tourner vers le système complémentaire de reconnaissance, une procédure généralement plus complexe et plus longue, car nécessitant l'avis motivé d'un

Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).

Pas de nouvelle maladie reconnue depuis 2012

Ces tableaux sont mis à jour en fonction de l'état d'avancement des connaissances médicales. Mais la reconnaissance d'une nouvelle maladie est un fait rare, la dernière remontant à 1999 pour le régime général, et à 2012 pour le régime agricole – un cancer du sang causé par les pesticides.

Pour l'instant, seules quatre pathologies psychiques ouvrent droit à une reconnaissance, hors « tableau », au titre du système complémentaire via les CRRMP. Il s'agit des états de stress post-traumatique, des troubles dépressifs, des troubles anxieux, et des troubles de l'adaptation. [1 221 demandes ont été déposées dans ce cadre en 2015](#), contre seulement 551 saisines de 2003 à 2009.

Si l'épuisement professionnel ne figure pour l'instant ni dans les « tableaux » ni dans le système complémentaire, il existe cependant un recours possible pour obtenir une reconnaissance de son cas, via l'examen par l'un des CRRMP. Mais les critères, là, sont drastiques. Le salarié demandeur doit notamment prouver que son burn-out entraîne un niveau de 25 % au moins d'incapacité permanente, c'est-à-dire une situation où il serait [« stabilisé dans la gravité »](#). Peu de dossiers, quelques dizaines par an, passent cette barre, placée très haut. La mission d'information parlementaire a d'ailleurs suggéré, parmi ses propositions, d'abaisser le seuil à 10 %, voire de le supprimer.

Une solution mauvaise sur le plan juridique

D'autres voix se font entendre qui s'opposent à l'inscription du burn-out comme 99^e maladie professionnelle – synonyme de sa reconnaissance à plus grande échelle. [Dans son étude publiée en](#)

[février 2016 dans La Semaine Juridique](#), Marie Michaelletz, avocate et enseignante à l'université Panthéon-Assas, estime cette solution mauvaise sur le plan juridique. Cette reconnaissance « risquerait de porter atteinte à l'objectif général de prévention des risques professionnels », estime-t-elle en citant le précédent de l'amiante. L'exposition à cette substance cancérigène a été reconnue comme maladie professionnelle dès 1945, sans que cela entraîne de politique préventive effective.

Par ailleurs, cette inscription aurait des conséquences budgétaires. Le burn-out entraîne actuellement 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.

Toutefois, les cotisations de l'entreprise diminuent dès lors qu'elle obtient de bons « résultats » en matière de santé et sécurité au travail. L'inscription du burn-out comme maladie professionnelle pourrait donc inciter les entreprises à agir davantage en amont. Bien menée, la prévention permettrait d'éviter des dommages sur le plan humain et peut aussi se traduire par un bénéfice financier. [Des calculs réalisés en 2015 dans le secteur du bâtiment](#) montrent que 1 euro investi dans la prévention des risques professionnels se traduit par un gain final de 2,34 euros.

La reconnaissance du burn-out pose opportunément la question de la réparation des maux causés par le travail. Mais cette option, si elle devait être retenue, ne devrait être qu'une étape vers une prévention globale des risques. Seul le développement d'une culture de prévention plus large, telle que préconisée par le troisième [plan santé travail, pour 2016-2020](#), permettra d'améliorer les conditions de travail et d'éviter aux salariés de connaître l'épuisement.

Nous remercions Monsieur Chakor pour son intervention bénévole à l'Université Populaire d'Allonnes.

Nous vous remercions d'avoir assisté à cet événement.

Vous pouvez nous contacter à unipop72@gmail.com

A très vite,

Hugo Gaillard, pour les membres du bureau.

UPA

conférence-débat

Mercredi 20 novembre

18h15 20h00

L'UNIVERSITÉ POPULAIRE d'ALLONNES

vous invite à une *une Masterclass*

Tarik Chakor
Maître de conférences en management



Le BURN OUT

Quel regard managérial ?

UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC et IREGE Institut de Recherche en Gestion et Economie

animée par Hugo Gaillard, président de l'Université Populaire avec le soutien de nos partenaires



Auditorium de la Maison des Arts Paul Fort
Rue Georges Bizet - 72700 - Allonnes
(Nombre de place limité, sur inscription)

Inscriptions sur Facebook, par mail à unipop72@gmail.com ou éventuellement par SMS au 06 85 85 48 77

