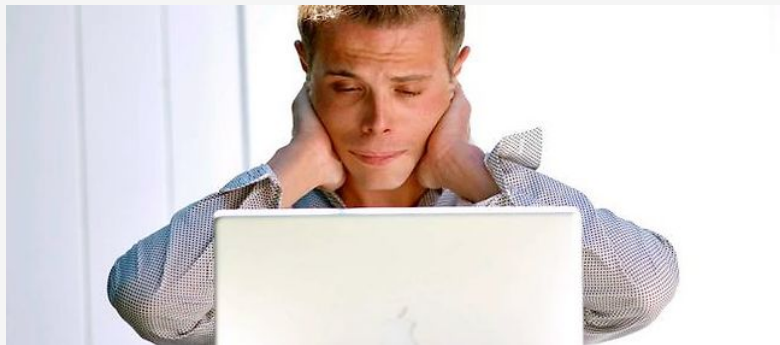




Burn-out : "La clé n'est pas dans la détection, mais dans la prévention"

Le Point- Publié le 16/06/2015 à 06:55

Le burn-out sera-t-il bientôt inscrit au tableau des maladies professionnelles ? Quels mécanismes l'entreprise doit-elle mettre en place pour l'anticiper ?



Par Laurence Neuer

Il faudra sans doute du temps et beaucoup de débats avant que le burn-out ne soit inscrit au tableau des maladies professionnelles. Ce projet, né d'un amendement de l'ex-ministre PS Benoît Hamon déposé dans le cadre du projet de loi sur le dialogue social, est encore loin de faire consensus entre les organisations syndicales patronales et salariales. La difficulté provient de la définition de ce "syndrome d'épuisement professionnel" censé concerner 3,2 millions de salariés. Le ministre du Travail François Rebsamen lui-même s'est montré "réserve" sur le projet, préconisant de mettre l'accent sur la prévention. Pour l'heure, le gouvernement attend un rapport de la Direction générale du travail (DGT) pour se prononcer.

Reconnaître le burn-out comme "maladie professionnelle" impliquerait, concrètement, la prise en charge du salarié non par la Sécurité sociale, mais par la branche accidents du travail-maladies professionnelles, financée à 97 % par les cotisations patronales, ce dont le Medef ne veut pas. Pour y voir plus clair sur ce mal du siècle et sur la façon dont l'entreprise peut l'anticiper, Le Point.fr a interrogé **Bénédictte Haubold**, spécialiste de l'anticipation et de la gestion des risques humains dans l'entreprise, notamment dans le cadre de projets stratégiques.

Le Point.fr : Quel est le symptôme caractéristique d'un burn-out ? Qu'est-ce qui le précède ?

Bénédictte Haubold : Dans le monde de l'entreprise, cela se traduit par l'arrêt pur et simple de la capacité de travailler : incapacité de lire, d'écrire, de parler, prostration, état hébété, perte de mémoire... Bref, une impossibilité de fonctionner qui se manifeste avec une grande acuité auprès de son entourage. Les signes avant-coureurs ne sont pas perceptibles avant de tomber dans cet état, au contraire, la personne donne très bien le change. Alors que le stress, le mal-être et les autres risques psychosociaux comme le harcèlement moral sont très certainement plus facilement détectables.

Quel message cette pathologie nous renvoie-t-elle sur l'organisation et les relations de travail ?

Elle est signifiante de la période actuelle. Le burn-out veut nous dire que la personne a souvent

longtemps essayé de prendre sur elle, tenté de se faire entendre par ses managers, de travailler avec les nouvelles injonctions, et qu'elle n'a pas réussi à en parler à son entourage suffisamment. Elle a régulièrement tiré des sonnettes d'alarme, mais a été renvoyée à sa solitude. La mise sous pression de la personne est si forte qu'elle est dans l'incapacité de prendre en compte toutes les contradictions du monde de l'entreprise. On demande par exemple à un manager de mener des réorganisations difficiles (impliquant de réduire le personnel) tout en gardant la même charge de travail. Mais on ne lui en donne pas forcément et quasiment jamais les moyens. Ces paradoxes, l'individu n'arrive plus à les intérioriser parce qu'ils se sont intensifiés au cours des dernières années. En somme, le burn-out nous dit que l'écart se creuse entre, d'un côté, les contraintes économiques et la manière dont elles sont gérées et anticipées au sein des entreprises, et de l'autre, les capacités humaines à les supporter.

Comment l'entreprise peut-elle détecter les cas de burn-out avant qu'il ne soit trop tard ?

L'entreprise doit impérativement mener une réflexion sur la prévention. Par exemple, en cas de restructuration, violente par nature, il faut réfléchir à l'avance et identifier les sujets susceptibles de créer des tensions : calibrage des charges de travail, management intermédiaire plus présent... Les personnes en burn-out sont en général des personnes qui se sont bien - voire trop bien - adaptées aux changements et à la nouvelle charge de travail, ce qui rend comme je le disais la "détection" très difficile. C'est la raison pour laquelle, avant d'en arriver à ce point d'extrémité, il appartient aux managers de faire remonter leur "ressenti" afin qu'il soit pris en compte dans la gestion même de ces opérations de réorganisation. La clé n'est donc pas dans la détection, mais dans la prévention. Il faut aussi mettre en place des règles de bonnes pratiques de façon à anticiper les risques de manière collective.

Selon quelles procédures fait-on remonter l'information ?

Il faut d'abord anticiper les situations à risques (réorganisation, restructuration, etc.) qui sont souvent source de tensions ou en tout cas qui annoncent une modification, voire une surcharge de travail. La deuxième étape est de réaliser un audit en interne pour cibler les risques (les départs, les changements de poste, la charge de travail, etc.). Une fois les risques évalués, il faut procéder à des entretiens individuels pour pouvoir cerner les personnalités, leurs craintes, leurs blocages par rapport à la situation afin de pouvoir les prendre en compte dans le management et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. C'est la phase-clé, qui doit d'ailleurs figurer dans le document unique d'évaluation des risques, et ce, avant tout changement d'organisation. Le risque humain doit être appréhendé systématiquement par l'entreprise, qui doit même mettre en place un groupe de travail dédié.

Dans quels cas la responsabilité de l'employeur peut-elle être engagée ?

Il y a trois phases dans la reconnaissance éventuelle de sa responsabilité : tout d'abord, un premier avis du médecin du travail ou d'un médecin généraliste, puis un psychiatre professionnel assermenté définit le lien de cause à effet entre le burn-out et la situation professionnelle. Un consultant peut alors être appelé pour donner son avis sur la question. Dernière phase : le juge (prud'homal ou pénal selon le cas) qualifie le burn-out et applique la sanction.

Que pourrait changer la reconnaissance du burn-out en tant que maladie professionnelle ?

Je suis perplexe sur ce projet. L'entreprise a déjà une obligation de "sécurité résultat" avec un gros risque pénal, et les tribunaux ont tendance à condamner de plus en plus sur ce fondement. La reconnaissance du burn-out va entraîner des tensions de toutes parts ! Et ne manquera pas d'avoir des effets pervers... Tout d'abord, les entreprises vont développer des moyens de protection juridique plus forts, ce qui n'augure pas d'un climat de travail très serein. Autrement dit, les entreprises vont "s'armer" en formalisant tout. Cela va tendre la relation entre les salariés et la direction en la pré-judicialisant. Ensuite, les investisseurs étrangers vont avoir tendance à faire machine arrière dans un climat économique déjà tendu. Enfin, les relations entre employeurs et employés vont se tendre car la "méfiance" sera le mot d'ordre d'un côté comme de l'autre.

Qui dit méfiance dit contentieux...

Il y a de fortes chances, oui ! Car cela implique une forte exposition financière pour l'entreprise, outre le préjudice d'image. Elle pourra notamment engager la responsabilité du médecin qui a fait un certificat non étayé, comme cela arrive souvent dans le cadre du harcèlement moral.

Quelle serait d'après vous la solution la plus équilibrée ?

Au lieu de s'embarquer dans une judiciarisation de ces sujets et d'avoir une approche victimaire liée aux compensations financières, mieux vaut évaluer l'entreprise sur ses capacités à prévenir les risques, être plus vigilant sur la mise en place d'un plan de prévention qui tienne la route en vérifiant que les personnes concernées ont pu tirer la sonnette d'alarme et être écoutées au moment où elles en avaient besoin. La sanction devrait donc s'appliquer aux entreprises qui n'ont pas fait leur examen de conscience dans la période de prévention.

Sur le même sujet : Burn-out, les juges de plus en plus attentifs à la souffrance au travail

Accédez à l'intégralité des contenus du Point à partir de 1€ seulement