

DOSSIER : BURN-OUT ET BORE-OUT

Chaque secteur d'activité est confronté de manière différente à la Covid-19 et à ses conséquences. L'exposition aux risques psychosociaux n'est pas la même pour un travailleur de la « première ligne » et pour un salarié en télétravail, par exemple. Néanmoins, nul n'est complètement épargné par ces bouleversements dans notre quotidien.

D'après le Baromètre annuel Absentéisme 2020, de Malakoff Humanis avec l'Ifop - complété par des informations du Figaro -, le nombre d'arrêts maladie aurait explosé entre janvier et août 2020, avec notamment une hausse de +33% pour les arrêts. Si la Covid, et une suspicion de celle-ci, apparaissent à la première place des causes évoquées pour ces arrêts, **les RPS se hissent en deuxième position.** Ils supplantent ainsi pour la première fois les TMS sur la période, et connaissent une hausse de près de 18% depuis le premier confinement. Sur la base des arrêts de travail, les troubles psychologiques et burn-out représenteraient notamment 14% des arrêts longs, 18% des arrêts moyens et 8% des arrêts courts sur la période étudiée.

Ces constats interpellent les dirigeants, dont 30% estiment que les arrêts maladie vont continuer d'augmenter dans les deux prochaines années, évoquant notamment en causes principales une diminution de l'engagement des salariés et une dégradation de leur santé psychologique. Stress, anxiété et dépression sont notamment évoqués dans les manifestations les plus fréquentes de ce mal-être, mais le burn-out et même le bore-out gagnent du terrain dans les entreprises.

Reconnu comme un « phénomène lié au travail », mais pas comme une maladie professionnelle, le **burn-out** ou « syndrome d'épuisement professionnel » se définit comme la manifestation d'un stress chronique au travail et l'incapacité à articuler l'ensemble de ses tâches avec ses autres sphères de vie. Il peut être reconnaissable par une baisse de moral et de l'engagement professionnel, une hausse de l'hypersensibilité ou de l'agressivité, et l'impossibilité de mener à bien ses tâches quotidiennes. Il peut être le fruit d'une surcharge trop importante de travail, d'une perte de sens pour l'emploi occupé, d'un manque de reconnaissance, ou d'une pression trop forte imposée au travailleur. Complexe, le phénomène peut s'illustrer de manières différentes en fonction des individus, mais il est à distinguer d'autres troubles ou pathologies tels que l'anxiété ou la dépression : il ne s'agit pas d'une caractéristique psychologique propre à l'individu, mais des conséquences d'un environnement de travail délétère ou inadapté à celui-ci.

Moins pris en compte, mais appartenant pourtant à la même catégorie de RPS, le **bore-out** est défini comme un « syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui ». Il ne s'agit pas d'un ennui passager ou d'un caprice de la part des travailleurs. Le bore-out est la conséquence extrême d'un manque de sens au travail, dû à l'assignation de tâches insignifiantes, l'absence d'objectifs clairement définis, voire une « mise au placard » volontaire. Dans certains cas, le bore-out peut même être reconnu comme une forme de harcèlement moral si l'employeur s'évertue à confier à son salarié des tâches susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.



Les manifestations du bore-out peuvent être similaires à celles du burn-out, mais le syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui se traduit principalement par un profond sentiment d'insatisfaction, un désengagement du travail pour se consacrer à d'autres tâches non reliées et un sentiment de distorsion du temps.

Pris en compte dans les RPS, **ces deux phénomènes se retrouvent amplifiés par la crise sanitaire**, qui empêche souvent un bon encadrement des travailleurs. Laisser à eux-mêmes, salariés et managers naviguent donc entre une surcharge de travail, imposée par eux-mêmes ou leur organisation, ou bien un profond ennui résultant d'un manque de direction et d'accompagnement.

Du fait de l'article L. 4121-1 du Code du travail, chaque employeur est tenu d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des salariés. Si sa responsabilité est reconnue dans le cadre d'un burn-out ou d'un bore-out, l'entreprise peut donc être condamnée pour manquement à ce devoir.

Néanmoins, d'autres recours peuvent également être utilisés par le salarié en cas de litige. Si le syndrome d'épuisement professionnel est le résultat d'un harcèlement moral par exemple, l'article L.1152-1 du Code du travail peut également rentrer en jeu. Celui-ci stipule qu'« aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Des dispositions exceptionnelles peuvent également être prises, en fonction de la nature des faits. Dans un arrêt du 2 juin 2020, la cour d'appel de Paris a notamment qualifié un bore-out comme caractéristique d'un harcèlement moral.

Pour se prémunir d'une hausse des RPS, en particulier du burn-out et du bore-out, les entreprises doivent mettre en place des outils destinés à accompagner les travailleurs sans les contraindre.

Parce que le syndrome d'épuisement professionnel est généralement la cause d'une perte de sens dans la réalisation de ses tâches, il est important de définir de façon claire et précise les objectifs avec le salarié. Si une certaine autonomie doit être accordée aux travailleurs, ceux-ci doivent savoir précisément ce qu'on attend d'eux au quotidien, pour mener à bien leurs tâches sans ne se surcharger ni s'ennuyer.

Des outils de suivi et de contrôle des tâches effectuées peuvent également être mis en place pour repérer les comportements à risques, mais ceux-ci doivent être une base de dialogue pour améliorer la situation et non un moyen de punir. Des points réguliers doivent aussi être instaurés entre le travailleur et son manager, pour veiller à ce que la situation convienne aux deux parties, mais aussi pour créer un espace de discussion plus libre. Enfin, il est de la responsabilité des travailleurs de communiquer sur leur mal-être et d'avertir leur entreprise si une situation n'est pas convenable, avant la survenue d'un problème plus important.