

« Initials 3B : burn, bore et brown-out »  
- - La santé mentale au travail, un enjeu clé pour les entreprises

Etude par Frédérique Cassereau avocate associée, Hoche Avocats

et Laura Bocaert avocate, Hoche Avocats

## SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Longtemps délaissée par les entreprises et insuffisamment appréhendée par les autorités publiques, la santé mentale des salariés est devenue à l'échelle mondiale un enjeu majeur pour les employeurs. Par temps de crise économique, et alors que l'attrition et la fuite des talents frappent tous les secteurs d'activité, il n'est pas inutile de rappeler que de mauvaises pratiques en matière de sécurité et de santé au travail ont un coût important, qui souvent pourrait être diminué voire évité. En effet, une mauvaise gestion des problématiques de santé mentale au travail entraîne une diminution des performances individuelles et collectives et donc de la rentabilité des entreprises.

1. - Ainsi, les récentes enquêtes d'opinion et autres baromètres font état de constats inquiétants : en avril 2022, le neuvième baromètre OpinionWay pour Empreinte humaine pointe ainsi que le *burn-out* toucherait près de 34 % des salariés interrogés [Note 1](#).

Les chiffres de l'Assurance maladie sont également très parlants : en 2016, plus de 10 000 affections psychiques ont été reconnues au titre des accidents du travail et près de 600 en maladie professionnelle (MP) [Note 2](#). En 2019, les pathologies psychiques augmentent (1 051 cas) [Note 3](#). En 2020, 1 441 MP relevaient de troubles psychosociaux, soit environ 37 % de plus qu'en 2019 [Note 4](#).

Si les « 3B » (*burn, bore et brown-out*) ont désormais rejoint le champ lexical classique du monde du travail, quelles réalités juridiques et opérationnelles décrivent-ils réellement ? Un état des lieux s'impose pour voir par-delà les néologismes comment les entreprises peuvent appréhender ces phénomènes et pathologies.

### 1. Burn-out

2. - Le *burn-out* peut être défini comme un « *épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* ». Les manifestations cliniques de ce syndrome sont majoritairement des dépressions graves ou des syndromes anxieux [Note 5](#).

L'utilisation massive du terme *burn-out* ces dernières années a pu donner l'illusion d'un phénomène récent. Pourtant, dès juin 1959, le psychiatre français Claude Veil théorise le concept d'« *épuisement professionnel* » [Note 6](#). C'est ensuite Herbert Freudenberger qui introduit le concept de « *burn-out* » en 1974 [Note 7](#).

Le *burn-out* est longtemps resté en dehors des classifications médicales de référence internationales [Note 8](#). L'Organisation mondiale de la santé a toutefois légèrement infléchi sa position en 2019 en incluant le *burn-out* au sein de la CIM-11 (entrée en vigueur en 2022) mais en le définissant comme un « *phénomène lié au travail* » et non une « *maladie* » [Note 9](#).

3. - Face à la souffrance ressentie par nombre de salariés touchés par le *burn-out*, quelles réponses notre législation actuelle apporte-t-elle ?

L'indemnisation des MP est régie par des principes établis il y a plus d'une centaine d'années [Note 10](#). Le Code de la sécurité sociale prévoit ainsi qu'est présumée d'origine professionnelle toute maladie désignée dans un tableau de MP et contractée dans les conditions mentionnées à ce tableau ([CSS, art. L. 461-1](#)). Ces tableaux, créés au fil du XXe siècle, ignorent toutefois totalement les maladies mentales et les troubles psychiques.

4. - Le *burn-out* peut donc être reconnu comme MP, à condition de respecter les conditions fixées pour les maladies « hors tableau » ([CSS, art. L. 461-1 et R. 461-8](#)) :

- il est essentiellement et directement causé par le travail habituel de la victime ;
- il entraîne le décès de celle-ci ou une incapacité permanente d'un taux au moins égal à 25 %.

Lors de la discussion du projet de loi « Rebsamen » en 2015 et du projet de « [loi Travail](#) » en 2016, des amendements ont proposé de faire du *burn-out* une MP. Deux propositions de loi, en 2016 [Note 11](#) et en 2017 [Note 12](#) ont également été déposées par des députés pour modifier la législation (la première proposait de supprimer le taux d'incapacité permanente de 25 % sur le modèle suédois, la seconde de créer un tableau de MP dédié aux « pathologies psychiques consécutives au syndrome d'épuisement professionnel »).

5. - Au-delà de la question de la reconnaissance du caractère professionnel de la pathologie, et alors qu'une modification du Code de la sécurité sociale sur ce sujet ne semble pas à l'ordre du jour, c'est autour de l'identification, la prévention et le traitement du *burn-out* que doivent être dirigés les efforts des entreprises.

### Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ?

- Prévenir le *burn-out* : intégrer les risques psycho-sociaux (RPS) dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER). - L'INRS propose différentes méthodes afin d'aider les entreprises en la matière et un focus sur le *burn-out* peut être envisagé.

- **Sensibiliser et former les dirigeants, salariés, managers et les représentants du personnel en matière de santé mentale.** - Bien (in)formés, les salariés seront en mesure de détecter des signaux d'alerte chez eux et les autres (formations sur la prévention des RPS pour le personnel encadrant, organisation d'événements dédiés lors de la semaine d'information sur la santé mentale, etc.).

- **Intégrer la santé mentale dans le dialogue social et la négociation collective.** - Par exemple, au sein de la négociation annuelle sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ou en prévoyant des points sur le sujet avec le CSE (et la CSSCT si elle existe).

- **Veiller à la charge de travail des salariés.** - S'assurer de la planification et de la prise effective des congés, RTT et jours de repos, planifier les tâches de chacun et dialoguer avec les salariés sur la faisabilité des objectifs et l'adéquation des moyens pour les atteindre, encadrer l'utilisation des NTIC (pas de communication en dehors des horaires habituels de travail ou lors de jours de congé, droit à la déconnexion, etc.), maintenir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

- **Savoir faire appel à des intervenants spécialisés pour épauler les collaborateurs lors des grands changements affectant l'entreprise.** - De nombreux événements peuvent bouleverser la vie de l'entreprise : restructuration, cession, fusion, etc. Ces derniers peuvent entraîner une surcharge de travail pour certains collaborateurs. Des cabinets spécialisés peuvent intervenir pour accompagner ces changements (diagnostic RPS et organisationnel, cellule d'accompagnement psychologique, hotline d'écoute, etc.).

## 2. Bore-out

6. - Le *bore-out* constitue une souffrance psychique durable imputable au manque de sollicitations durant l'activité de travail [Note 13](#) qui peut prendre plusieurs formes : sentiment du salarié d'être « surqualifié », ennui, monotonie des missions, manque d'activité, etc.

En juin 2020, pour la première fois, la cour d'appel de Paris [Note 14](#) utilise l'expression « bore-out » dans les motifs d'une décision. Le terme apparaissait déjà en 2018 dans un arrêt de la cour d'appel de Versailles [Note 15](#).

7. - Au-delà de la nouveauté du vocabulaire employé, ces deux affaires traitent d'une situation loin d'être inédite et bien connue des juridictions du fond, la « mise au placard ». En effet, dans les deux cas, sans surprise à la lecture des faits d'espèce [Note 16](#), les cours d'appel ont conclu à une situation de harcèlement moral, dans la lignée d'une jurisprudence bien établie [Note 17](#).

Indépendamment des hypothèses de mise au placard (volontaire), le *bore-out* peut aussi trouver sa source dans la baisse d'activité (involontaire) qui peut résulter de multiples situations :

- management dysfonctionnel (difficulté à déléguer, sous-mobilisation des compétences, etc.) ;
- défaillances organisationnelles (à la suite d'opérations de restructuration ou de fusion-acquisition, postes vidés de leur substance, deux services fusionnent et sont en sureffectifs, etc.).

8. - Par ailleurs, rappelons qu'outre le harcèlement moral, l'obligation de sécurité de l'employeur pourrait aussi être mobilisée par le salarié victime de *bore-out* pour solliciter des dommages et intérêts.

### Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ?

- **Ajouter le *bore-out* à la politique de prévention des risques professionnels (DUER) et aux efforts de prévention des risques liés au harcèlement moral.**

- **Sensibiliser et former les dirigeants et les managers.**

- **Anticiper et optimiser l'organisation cible en termes de ressources humaines lors des opérations de restructuration ou de fusions/acquisitions afin d'éviter les doublons et le retrait des attributions/missions d'un salarié.**

- **Faire de l'entretien annuel d'évaluation (facultatif) et l'entretien professionnel biennuel (obligatoire) des outils de prévention et d'anticipation au sein de l'entreprise. Prévoir une rubrique *ad hoc* sur la charge de travail et l'intérêt porté aux missions confiées pour le premier par exemple et profiter des pistes de réflexion offertes par le second en matière de formation professionnelle pour assurer une mobilisation optimale (et une réallocation le cas échéant) des compétences de chaque collaborateur.**

## 3. Brown-out

9. - Probablement le plus récent des trois phénomènes, également sans doute le plus difficile à identifier et définir, le *brown-out* [Note 18](#) se caractérise par un détachement et un épuisement professionnel provoqué par une perte de sens au travail et n'est pas sans rappeler le phénomène des « bullshit jobs » (que l'on traduit généralement par « jobs à la con »), dénoncés en 2013 par l'anthropologue américain David Graeber [Note 19](#).

Le collaborateur peut ainsi éprouver un sentiment d'inutilité, voire d'absurdité, devant les tâches et missions qui lui sont confiées, et considérer que son travail n'a aucun impact, voire un impact négatif, et que les biens ou services qu'il produit n'ont aucun intérêt social ou un intérêt social néfaste (générateurs de pollution, d'inégalités, etc.). En outre, le salarié peut souffrir d'un conflit de valeurs<sup>Note 20</sup>, lorsque les objectifs poursuivis par son entreprise sont en contradiction avec ses valeurs morales et son éthique personnelle.

**10.** - Plus pernicieux que le *burn-out* ou le *bore-out*, le *brown-out* peut se révéler tout aussi dangereux. En effet, le salarié, ayant le sentiment que son travail est inutile, perd de vue le projet commun d'entreprise auquel il devrait prendre part. Démotivé, il aura également tendance à douter de ses capacités et à se replier sur lui-même. La situation peut donc être génératrice d'un stress important et d'une profonde remise en question.

**11.** - Outre l'impact sur la santé mentale du collaborateur, il convient de relever que la majorité des *brown-out* auront pour conséquence le départ de l'entreprise, amplifiant ainsi le mouvement général de fuite des talents.

Le *brown-out* est ainsi au cœur du mouvement de la « Great Resignation »<sup>Note 21</sup> aux États-Unis<sup>Note 22</sup> et traduit en français par la « Grande démission ».

En effet, d'après l'*U.S. Bureau of Labor Statistics* (équivalent américain de la DARES), en 2021 aux États-Unis, 47,8 millions de salariés ont démissionné, un nombre historique. La pandémie de Covid-19 et les confinements sont généralement cités comme éléments déclencheurs. Mais pour certains chercheurs, la pandémie n'explique pas tout : « *Toute une génération de jeunes, surtout les jeunes diplômés, a des aspirations différentes. Ils ont envie de terminer leurs études, mais également de trouver un travail avec du sens. Ils veulent une situation géographique qui leur plaise, plus de flexibilité et plus d'autonomie* »<sup>Note 23</sup>.

**12.** - La France vivrait-elle elle aussi une « Grande démission », alors qu'un nombre record de démissions a été enregistré au premier trimestre 2022 ? Pas nécessairement à en croire l'analyse publiée par la DARES au mois d'octobre 2022<sup>Note 24</sup>.

Selon la DARES, le niveau élevé des démissions est à relativiser, au vu des tensions actuelles sur le marché du travail. En effet, les difficultés de recrutement ont atteint des niveaux inégalés et cette situation crée donc des opportunités pour les salariés déjà en poste, susceptibles de conduire à des démissions plus nombreuses.

Dans un contexte global de difficultés de recrutement, fidéliser les collaborateurs et garantir la pérennité des embauches constitue donc un enjeu majeur de *Talent Management* pour les entreprises.

#### Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ?

- **Mobiliser et former les managers les aider à prévenir, identifier et/ou traiter une situation de *brown-out*.** - Il convient notamment d'expliquer et valoriser les tâches et missions de tous les membres d'une équipe, en les recontextualisant si nécessaire au cœur d'un projet commun et de développer le management horizontal ou le travail collaboratif.

- **Lutter contre la monotonie des missions et des tâches.** - En alternant les tâches, la durée des missions, les membres des groupes de travail, le livrable attendu, etc.

- **Mettre l'accent sur la formation professionnelle et la mobilité interne.** - Face à un salarié démotivé et désireux de se lancer dans un nouveau projet, il peut être opportun pour l'employeur de réfléchir aux perspectives de mobilité interne et de formation pour accompagner le collaborateur tout en pourvoyant à un besoin de l'entreprise, plutôt que de prendre le risque d'un recrutement externe.

**13.** - La santé mentale est une des problématiques clés de notre siècle et elle ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise, d'autant que 85 % des Français estiment que l'amélioration du bien-être mental augmenterait leur fidélité à leur entreprise<sup>Note 25</sup>.

S'il n'existe évidemment aucune solution miracle, face à l'augmentation des pathologies psychiques en lien avec le travail, la prévention des RPS et le développement d'actions concrètes en faveur de la santé mentale au travail des collaborateurs semblent sans conteste devoir être au cœur de la stratégie de l'entreprise de demain.

<sup>Note 1</sup> V. <https://empreintehumaine.com/rapport-au-travail-et-etat-psychologique-des-salaries-francais-post-crise-quelles-attentes-quelles-solutions/>.

<sup>Note 2</sup> V. [www.ameli.fr/sites/default/files/2018-01\\_affections-psychiques\\_enjeux-et-actions\\_assurance-maladie.pdf](http://www.ameli.fr/sites/default/files/2018-01_affections-psychiques_enjeux-et-actions_assurance-maladie.pdf).

<sup>Note 3</sup> V. [www.ameli.fr/sites/default/files/rapport\\_annuel\\_2019\\_de\\_lassurance\\_maladie\\_-\\_risques\\_professionnels\\_decembre\\_2020.pdf](http://www.ameli.fr/sites/default/files/rapport_annuel_2019_de_lassurance_maladie_-_risques_professionnels_decembre_2020.pdf).

<sup>Note 4</sup> V. [www.ameli.fr/sites/default/files/Documents/768762/document/lessentiel\\_2020\\_-\\_sante\\_et\\_securite\\_au\\_travail\\_planche\\_1.pdf](http://www.ameli.fr/sites/default/files/Documents/768762/document/lessentiel_2020_-_sante_et_securite_au_travail_planche_1.pdf).

<sup>Note 5</sup> V. [www.ameli.fr/sites/default/files/rapport\\_annuel\\_2019\\_de\\_lassurance\\_maladie\\_-\\_risques\\_professionnels\\_decembre\\_2020.pdf](http://www.ameli.fr/sites/default/files/rapport_annuel_2019_de_lassurance_maladie_-_risques_professionnels_decembre_2020.pdf).

<sup>Note 6</sup> V. C. Veil, *Les états d'épuisement* : Paris, Le Concours médical, 1959, p. 2675-2681.

<sup>Note 7</sup> V. H. Freudenberger, *Staff burn-out* : *Journal of social issue*, 1974, 30 (1), 159-165 : « *les gens sont parfois victimes d'incendie, comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes se consomment comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte* ».

[Note 8](#) V. OMS, *Classification internationale des maladies (CIM-10)*. - Association américaine de psychiatrie, *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-V)*.

[Note 9](#) V. [www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases](http://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases).

[Note 10](#) L. 28 avr. 1898, sur les accidents du travail : *bull. Insp. Trav.* n° 2, 1898, étendue en 1919 aux maladies professionnelles in L. 25 oct. 1919 : JO 27 oct. 1919.

[Note 11](#) AN, *prop. de loi* n° 3506, 16 févr. 2016.

[Note 12](#) AN, *prop. de loi* n° 516, 20 déc. 2017.

[Note 13](#) V. [www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20153](http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20153).

[Note 14](#) CA Paris, *pôle 6, ch. 11, 2 juin 2020, n° 18/05421.*

[Note 15](#) CA Versailles, *21e ch., 20 sept. 2018, n° 16/04909.*

[Note 16](#) Extraits de l'arrêt CA Paris, pôle 6, ch. 11, 2 juin 2020, n° 18/05421 : « sa mise à l'écart lors de la mise en place de la plate-forme logistique de la société A en 2010 est attestée par un témoin M. Y (pièce 40, salarié). Il est également versé aux débats des attestations de salariés qui attestent de sa mise à l'écart (...). Le manque d'activité et l'ennui de M. X sont également confirmés par les attestations de salariés qu'il produit (...). Au vu des diverses attestations produites et des données médicales versées au dossier, la cour retient contrairement à ce que soutient l'employeur, que les conditions de travail de M. X sont en lien avec la dégradation de sa situation de santé ». - Extraits de l'arrêt CA Versailles, 21e ch., 20 sept. 2018, n° 16/04909 : « Quelles que soient les motivations de l'employeur, celui-ci ne peut pas vider de leur contenu les attributions du salarié et, ensuite, ne pas lui fournir le travail convenu. L'argument selon lequel le salarié aurait manqué à être suffisamment pro-actif au regard de son niveau de responsabilité doit être écarté. En effet, les attentes de l'employeur ne sauraient dispenser celui-ci de ses propres obligations de fourniture du travail convenu. Le pouvoir de direction qu'il exerce, quel que soit le niveau de responsabilité du salarié, lui impose de clairement définir les tâches confiées à ce dernier, quitte à sanctionner ensuite les éventuelles défaillances. (...) Dans son rapport pour l'année 2017, le médecin du travail signalait des situations de « bore-out » : « certains salariés se sont vus signifier de partir dans un autre service », « certains salariés effectuent des petites missions intermittentes, rétrogradées ou bien se sentent sous-utilisés par rapport à leurs compétences ou utilisés à des tâches peu utiles », « ces situations génèrent chez les personnes un stress majeur, un repli sur soi, une insécurité, une incertitude ». L'employeur, avait donc connaissance, en 2017, de la persistance des situations correspondant à celles de M. X et ne justifie pas des mesures adoptées pour y remédier ».

[Note 17](#) V. not. [CA Nancy, 31 oct. 2008, n° 07/00675](#). - [Cass. soc., 23 sept. 2009, n° 08-44.061](#). - [Cass. soc., 29 juin 2005, n° 03-44.055](#). - [Cass. soc., 24 janv. 2006, n° 03-44.889](#).

[Note 18](#) V. Dr F. Baumann, *Le brown-out : quand le travail n'a plus aucun sens* : Josette Lyon, 9 janv. 2018 : « Directement issu du burn-out - qui correspond à l'épuisement professionnel -, le brown-out, se traduit littéralement par une baisse de courant ».

[Note 19](#) V. [www.atlasofplaces.com/essays/on-the-phenomenon-of-bullshit-jobs/](http://www.atlasofplaces.com/essays/on-the-phenomenon-of-bullshit-jobs/).

[Note 20](#) En mai 2021, d'après la DARES, 6 actifs occupés sur 10 signalent être exposés à des conflits de valeurs dans leur travail, V. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/conflits-de-valeurs-au-travail-qui-est-concerne-et-quels-liens-avec-la-sante>.

[Note 21](#) Aussi appelée « Big Quit » ou « Great Reshuffle ».

[Note 22](#) V. [www.bls.gov/opub/mlr/2022/article/the-great-resignation-in-perspective.htm](http://www.bls.gov/opub/mlr/2022/article/the-great-resignation-in-perspective.htm).

[Note 23](#) V. S. da Motta Veiga, chercheur et professeur de management à l'École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC), [www.slate.fr/story/230708/grande-demission-etats-unis-que-font-americains-quittent-jobs-marche-travail-emploi-salaire-retraite-reconversion](http://www.slate.fr/story/230708/grande-demission-etats-unis-que-font-americains-quittent-jobs-marche-travail-emploi-salaire-retraite-reconversion).

[Note 24](#) V. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>.

[Note 25](#) V. <https://alan.com/lp/barometre-bien-etre-mental-entreprise>.