

LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

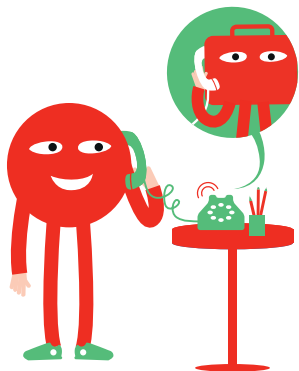
Comment
l'identifier
et mieux
le prévenir ?

|||||
MÉMO PRATIQUE
|||||



SOMMAIRE

Édito	1
Chiffres clés	2
Préambule	3
Définition	5
Des victimes surinvesties	5
Identifier les facteurs de risque	6
Quels sont les symptômes annonciateurs du syndrome d'épuisement professionnel (SEP) ?	7
Les cinq étapes qui mènent au SEP	8
<ul style="list-style-type: none">- Étape 1 : plaisir au travail- Étape 2 : surmenage- Étape 3 : acharnement- Étape 4 : désillusion- Étape 5 : effondrement	
SEP : la preuve par 3	11
Comment prévenir le SEP ?	12
Comment déclarer le SEP ?	15
Le rôle des IRP et des médecins du travail	16



Contacts

Mireille Dispot

Secrétaire nationale Égalité des chances
et Santé au travail

mireille.dispot@cfecgc.fr

Tél. : 01 55 30 12 06

Anne-Michèle Chartier

Déléguée nationale Santé au travail

anne-michele.chartier@cfecgc.fr

Tél. : : 01 55 30 12 26

Christophe Roth

Délégué national Handicap

christophe.roth@cfecgc.fr

Tél. : 01 55 30 69 38

ÉDITEUR
CFE-CGC
59 rue du Rocher - 75008 Paris

RÉDACTION
Service Protection sociale de la CFE-CGC -
Émérance de Baudouin

RELECTURE
Service communication de la CFE-CGC

CONCEPTION
Service communication de la CFE-CGC : Valérie Bouret

CRÉDIT PHOTOS
Adobe stock et Noun project

IMPRIMEUR
ITF Imprimeurs - Z.A. Le Sablon - 72230 Mulsanne
Labellisé Imprim'vert. Certifié PEFC et FSC

Dépôt légal : décembre 2020
ISBN 978-2-916375-99-1

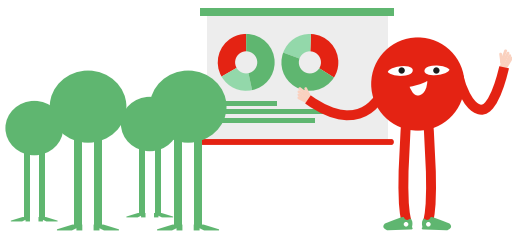
WWW.CFECGC.ORG



LES ACTIONS DE LA CFE-CGC

Nos propositions

- Prendre en compte la pénibilité psychique : ouvrir l'acquisition de points pénibilité pour tout salarié au forfait jour qui travaillerait plus de 50 heures par semaine.
- Faciliter la reconnaissance de l'origine professionnelle des pathologies psychiques liées au travail.
- Créer un droit d'alerte du salarié en cas de surcharge de travail.
- Inciter au dialogue dans les entreprises sur la charge de travail en incluant un item sur l'évaluation et la régulation de celle-ci dans les négociations obligatoires sur la qualité de vie au travail.
- Assortir l'obligation de négocier sur la qualité de vie au travail d'une obligation de définir un plan d'action à défaut d'accord.
- Contraindre les entreprises à publier un indicateur sur leurs conditions de travail, y associer un système de bonus/malus sur leur cotisation « accident du travail ».
- Intégrer des facteurs de risques psycho-sociaux aux facteurs de risques devant figurer dans les accords de prévention de la pénibilité.
- Prendre conscience du poids financier que les troubles psychiques liés au travail font peser sur la Sécurité sociale.



Nos outils

Des formations dédiées sont proposées par la CFE-CGC : qualité de vie au travail (QVT), syndrome d'épuisement professionnel (SEP), écoute des salariés en souffrance.

ÉDITO

Vous êtes salarié dans le secteur privé ou le secteur public, vous avez à faire face à une surcharge de travail dans le cadre d'une organisation non adaptée et dans un contexte de dégradation des rapports sociaux ou de conflits de valeurs. Vous devez être attentifs aux premiers signes de manifestation du syndrome d'épuisement professionnel : troubles de la concentration, du sommeil, irritabilité, nervosité, fatigue importante, palpitations, dépersonnalisation et perte du sentiment d'accomplissement personnel.

Ce guide est fait pour vous alerter et vous aider. Non ça n'arrive pas qu'aux autres ! Les données disponibles qui figurent dans le guide sur le nombre de pathologies de ce type reconnues en accident de travail sont éloquents. Il est possible de prévenir ce syndrome dévastateur et c'est la raison pour laquelle la CFE-CGC en a fait la priorité de ses actions militantes depuis de nombreuses années.

Le recours de plus en plus fréquent au télétravail a obligé à se réinterroger sur les risques d'épuisement professionnel inhérents à cette nouvelle forme de travail. L'ANI dernièrement conclu sur le télétravail met en exergue les balises nécessaires à ce mode d'exercice particulier d'une activité professionnelle, notamment, lorsqu'il s'agit d'une continuité d'activité à domicile en cas de pandémie.

Le secteur Égalité des chances de la CFE-CGC a fait de la dimension Humaine le centre des politiques qu'il porte auprès des pouvoirs publics et impulse dans le cadre interfédéral. Je souhaite que ce guide réponde à vos questions et vous permette d'anticiper sur ce que l'on peut désigner comme le mal du 21^e siècle.

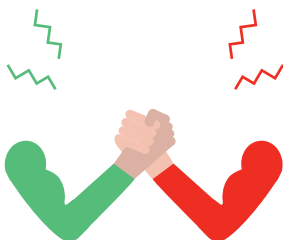
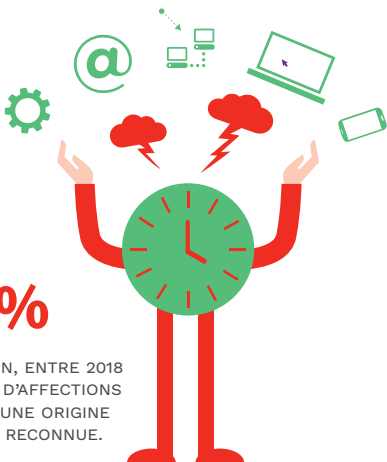
Bonne lecture.

Mireille Dispot
Secrétaire nationale
Égalité des chances
et Santé au travail



+ 6 %

C'EST L'AUGMENTATION, ENTRE 2018 ET 2019, DU NOMBRE D'AFFECTIONS PSYCHIQUES AYANT UNE ORIGINE PROFESSIONNELLE RECONNUE.



200 000

C'EST LE NOMBRE D'AFFECTIONS PSYCHIQUES RECONNUES EN ACCIDENT DU TRAVAIL, EN 2019.

95 M€

C'EST LE MONTANT DE LA PRISE EN CHARGE DES AFFECTIONS PSYCHIQUES LIÉES AU TRAVAIL POUR LA BRANCHE ACCIDENTS DU TRAVAIL/MALADIES PROFESSIONNELLES (AT/MP) EN 2019.

DONT

2/3

LIÉ AUX INCAPACITÉS PERMANENTES

1/3

LIÉ AUX INCAPACITÉS TEMPORAIRES*.



* POUR MÉMOIRE, LES LOMBALGIES REPRÉSENTENT UN COÛT DE PLUS D'UN MILLIARD D'EUROS ET LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS) 800 M€.

PRÉAMBULE

Cette plaquette a été éditée en 2017. Depuis, le combat pour prévenir, reconnaître et indemniser à sa juste valeur l'épuisement professionnel est resté d'actualité.

La crise sanitaire du COVID et la pratique massive du télétravail ont mis en évidence d'autres points de vigilance. On aurait pu penser que le télétravail protège d'une charge de travail importante, que l'autonomie nécessaire soit un antidote. Force est de constater que ces nouvelles formes de travail ont aussi généré des syndromes d'épuisement professionnel. La charge de travail n'est pas le seul déterminant. Les relations sociales et informelles au sein d'une équipe de travail participent à sa régulation. Certains salariés se sont trouvés fort démunis quand l'isolement est survenu. La qualité du management s'est révélée d'une importance cruciale : régularité des échanges, clarté de l'information, équité dans la répartition du travail participent à la prévention...

Les médias relayent largement le bonheur d'habiter loin des villes. Le télétravail à 100 % séduit des salariés. Est-ce une bonne idée ? Peut-on travailler sans risque pour sa santé, en dehors d'un collectif de travail ? Peut-on intégrer de jeunes travailleurs dans une entreprise dématérialisée ? Comment connaître ses limites, sans liens, sans repères ? Comment repérer l'épuisement professionnel à « distance » ?

C'est un nouveau défi.

Anne-Michèle Chartier
Déléguée nationale
Santé au travail





Dans les moments sensibles, vous pouvez compter sur nous !

Parce que personne n'est à l'abri des moments difficiles de la vie, **votre complémentaire santé et/ou prévoyance vous protège lorsque vous et votre famille en avez le plus besoin** (aide à la famille, aux aidants familiaux, en cas de fragilités budgétaires, de handicap ou de cancer).

Pour en savoir plus sur votre **accompagnement social**, consultez notre site internet **malakoffhumanis.com**



**malakoff
humanis**

SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE

Malakoff Humanis Prévoyance - Institution de prévoyance régie par le livre IX du Code de la sécurité sociale - Immatriculée au répertoire SIRENE sous le numéro 775 691 181 - Siège : 21 rue Laffitte 75009 Paris



DÉFINITION

Le syndrome d'épuisement professionnel (SEP), encore appelé burn-out, se traduit par un épuisement physique émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes pour l'individu.

C'est la phase terminale d'un processus qui découle de l'activité professionnelle du salarié (ou de l'agent) et qui le mettra, à terme, dans l'incapacité d'assumer ses responsabilités, parfois de façon définitive et irréversible.

5

DES VICTIMES SURINVESTIES...

Le syndrome d'épuisement professionnel touche les salariés du privé et les agents des trois versants de la fonction publique et des services publics qui sont les plus investis dans leur activité professionnelle (notamment la Police nationale, la Défense, les métiers de l'Hospitalière, de l'Éducation nationale et de la fonction publique territoriale depuis le big bang territorial et ses restructurations).

IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUE

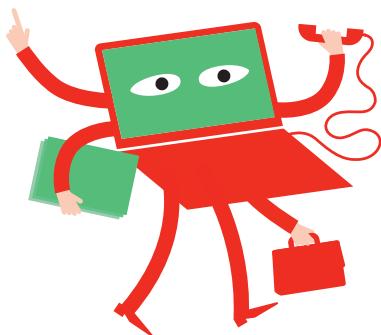
Dans la classification de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES - rapport Gollac), les facteurs de risques psychosociaux (RPS) liés au travail sont les suivants :

- les exigences liées au travail (surcharge de travail, rythme de travail, contraintes de délais, travail dans l'urgence, déséquilibre entre les objectifs et les moyens donnés...) ;
- les exigences émotionnelles ;
- le manque d'autonomie et de marge de manœuvre ;
- les mauvais rapports sociaux et les mauvaises relations de travail ;
- les conflits de valeur et le travail empêché ;
- l'insécurité de la situation de travail : changements organisationnels, incertitude sur l'avenir du métier...

6

D'autres caractéristiques sont liées à l'individu.

- l'importance primordiale donnée au travail (sens donné au travail et valeurs qu'il véhicule) ;
- l'engagement poussé à l'extrême ;
- une conscience professionnelle élevée et de réelles difficultés à déléguer.



QUELS SONT LES SYMPTÔMES ANNONCIATEURS DU SEP ?

Le SEP est précédé de cinq types de symptômes déjà identifiables :

1 Manifestations cognitives

Les premiers signes visibles sont cognitifs. On constate des troubles tels que l'altération de la pensée, du calcul, de l'attention, et de la mémoire ainsi qu'une perte de créativité. La personne a du mal à traiter les informations complexes, à prendre des décisions, à passer d'une tâche à l'autre.

2 Manifestations émotionnelles

L'épuisement ressenti par l'individu entraîne une perte de contrôle qui peut se manifester par des peurs mal définies face à des situations nouvelles. La personne se sent tendue, irritable, d'humeur triste.

3 Manifestations physiques

Les plus fréquentes sont les troubles du sommeil, les tensions musculaires, la modification du poids, les céphalées, les douleurs dorsales, les nausées et les vertiges.

4 Manifestations comportementales ou interpersonnelles

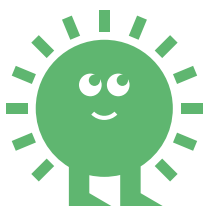
Le salarié ou l'agent peut se replier sur lui-même, s'isoler ou avoir un comportement agressif. Il risque de tomber dans une addiction : tabac, alcool, drogue, tranquillisants. Il peut également se montrer moins sensible aux problèmes des autres.

5 Manifestations liées à la motivation

Se sentant déprécié dans son travail, le salarié ou l'agent ressent une baisse de la motivation, un effritement de la valeur travail et se dévalorise. Il se dégage moralement de son activité et va jusqu'à dénigrer les tâches auxquelles il trouvait du sens.

Ces signes précurseurs, appelés aussi « pré burn-out », aboutissent au syndrome d'épuisement professionnel.

LES 5 ÉTAPES QUI MÈNENT AU SYNDROME



Étape 1 PLAISIR AU TRAVAIL

Dynamique voire enthousiaste, le salarié ou l'agent affiche une réelle satisfaction dans son activité professionnelle. Soucieux de se surpasser, il accepte les aspects complexes ou négatifs de son travail en affichant une motivation et une persévérance à toute épreuve. Cette motivation stimule le lobe frontal et permet la sécrétion d'ocytocine (l'hormone du plaisir).



Étape 2

SURMENAGE

Le plaisir disparaît peu à peu devant l'importance de la charge de travail ; il laisse alors la place au stress chronique. Soumis à une charge de travail importante, voire excessive, le salarié ou l'agent laisse peu à peu son environnement professionnel envahir sa vie privée. Le temps de travail dépasse de manière régulière les 10 à 12 heures par jour, si bien que le surengagement n'est plus ponctuel, mais chronique.



Étape 3

ACHARNEMENT

Le salarié parvient à se déconnecter du travail. On ne peut pas parler de burnout par l'atteinte des objectifs, car il se met sous pression et travaille beaucoup, mais la qualité de son travail baisse. À ce stade, le salarié ou l'agent est devenu addicté au travail et ne peut plus accepter de ralentir, même si on lui propose une charge de travail réduite.

OME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL



Étape 3

ÉPUISEMENT

Le salarié ne se sent plus à se lever le matin. Obsédé par ses tâches, il ne trouve plus de sens à son travail. À ce stade, le salarié est « workaholic » et se sent épuisé. À ce stade, le salarié est « workaholic » et se sent épuisé. À ce stade, le salarié est « workaholic » et se sent épuisé.



Étape 4

DÉSILLUSION

Le salarié ou l'agent se rend compte que, malgré ses efforts constants, sa carrière n'évolue pas comme il le voudrait, ou que ses efforts ne sont pas reconnus. Il est fatigué et déçu. À cette étape apparaissent les premiers signes cliniques : impatience, irritabilité, cynisme, isolement, troubles somatiques.



Étape 5

EFFONDREMENT

C'est la dernière étape, inexorable. Le salarié ou l'agent hyper investi décroche souvent à la suite d'un acte de critiques ou de dénigrement qu'il perçoit comme injustes, voire humiliants. Il craque littéralement, le travail devient pénible et n'a plus de sens.

L'existence de cet événement est importante à rechercher, car cela pourra être le départ de la déclaration d'accident du travail (voir page 15).

NOUS SOMMES UN LIEN ENTRE 3 MILLIONS D'ADHÉRENTS.



Plus que jamais, nos équipes continuent de
**se mobiliser pour vous, afin de tisser un
lien toujours plus solide.**

aesio.fr

Santé • Prévoyance • Épargne • Retraite
• Auto • Habitation

Groupe AÉSIO - 25 place de la Madeleine 75008
PARIS ORIAS n° 16006968. Document non
contractuel à caractère publicitaire. 20-220-038



 **AÉSIO**

SEP : LA PREUVE PAR 3

L'effondrement, étape finale qui caractérise le syndrome d'épuisement professionnel, se manifeste par trois dimensions.

1 L'épuisement émotionnel : le salarié ou l'agent n'a plus confiance en lui, s'isole, perd tout contrôle de ses émotions : il devient soit amorphe en perte d'empathie, soit en proie à des excès de violence.

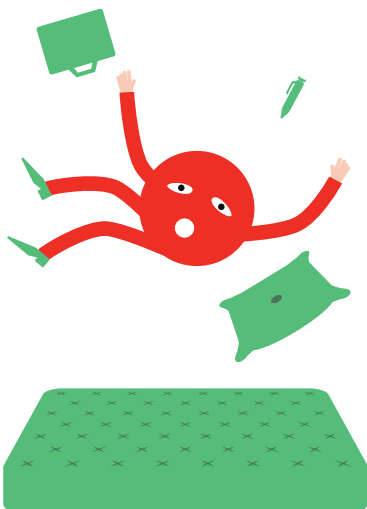
2 Le cynisme vis-à-vis du travail : le salarié ou l'agent met les autres à distance pour se protéger, perd tout intérêt pour son travail et pour son entourage professionnel, voire personnel. Il se déshumanise, devient froid, cynique et frustré.

3 La diminution de l'accomplissement personnel au travail : la personne se dévalorise, se sent inefficace et dans une impasse.

L'effondrement peut être soudain alors que des signes avant-coureurs existaient.

L'individu a brûlé toutes ses réserves et se sent totalement épuisé et découragé.

Il n'est tout simplement plus capable de travailler.



COMMENT PRÉVENIR LE SEP ?

||| L'employeur a une obligation de santé et sécurité concernant la santé physique et mentale de ses salariés

S'il y a une atteinte à la santé d'un salarié et que l'employeur n'a pas mis en place les mesures prévues aux articles L 4121-1 et L 4121-2 du code du travail, sa responsabilité pourra être engagée.

À ce titre, il doit remplir une série d'obligations notamment :

||| Évaluer les risques professionnels

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) repère et évalue tous les risques de l'entreprise. Les risques psycho-sociaux, à l'origine du syndrome d'épuisement professionnel, font partie de cette évaluation. Ce document doit être le fruit d'une démarche participative, qui prend en compte les points de vue des employeurs, du médecin du travail, des représentants du CSE/CSSCT, des salariés, des cadres et des intervenants en santé au travail.

||| Mettre en place un plan de prévention

À la suite de l'évaluation, l'employeur doit mettre en œuvre des actions en prévention des risques relevés. Le plan de prévention peut agir sur l'organisation, l'environnement et les relations de travail qui figurent parmi les causes de l'épuisement professionnel. Par exemple : une charge de travail élevée, l'extension des amplitudes horaires, l'isolement, l'absence d'espace de discussion, le manque de soutien de la hiérarchie ou des collègues, la qualité empêchée du travail.

Mettre en place des actions de formation et d'information

Au titre de cette obligation d'informer et de former les travailleurs sur la santé et la sécurité, l'employeur peut mettre en place des formations des collaborateurs et managers sur l'épuisement professionnel, afin de faire connaître à l'ensemble des travailleurs les signes cliniques menant à l'épuisement professionnel. Il est important de faire savoir que ce sont les salariés les plus impliqués qui sont les plus à risque d'épuisement professionnel.

Veiller à ce que la charge de travail ne soit pas trop élevée

L'employeur doit s'assurer que la charge de travail donnée à son collaborateur est compatible avec la préservation de sa santé physique et mentale (arrêt de la Cour de cassation, n°15-10546). À ce titre, il est conseillé de solliciter chaque année auprès du manager, un entretien portant sur la charge de travail, qui soit distinct de l'entretien d'évaluation. Cet entretien sur la charge de travail est par ailleurs obligatoire pour les salariés au forfait jours, ainsi que pour les télétravailleurs.

Planifier le temps de travail

L'employeur doit :

- contrôler le temps de travail du salarié ;
- s'assurer de la prise des congés et des temps de repos des salariés ;
- assurer le droit à la déconnexion : en veillant à ce que des modalités de déconnexion existent dans un accord ou à défaut dans une charte ; en bloquant la réception (et non l'envoi) des e-mails.

L'employeur peut :

- adapter les horaires pour les rendre plus compatibles avec la vie personnelle (bannir les réunions débutant après 17 h) ;

- veiller à la charge de travail qui pourrait se produire le jour du retour (lundi ou vacances) ;
- prévoir de bloquer la réception des e-mails au-delà d'une certaine heure.

/// **Instaurer des objectifs**

Lors d'un entretien annuel entre manager et collaborateur, le dialogue doit permettre d'évaluer si les objectifs fixés et les moyens donnés pour les atteindre sont compatibles avec la charge de travail.

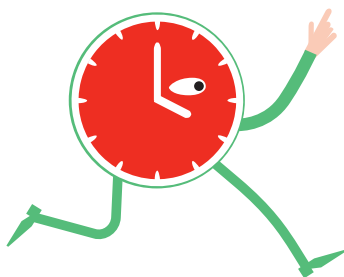
/// **Garantir un soutien social solide**

- Organiser des groupes de discussions entre pairs, espaces de discussion autour du travail.
- Éviter les postes de travail isolés et le télétravail à 100 % (instaurer obligatoirement des périodes d'échanges entre les collaborateurs).
- Faciliter les pauses et les moments de convivialité.

14

/// **Assurer une juste reconnaissance du travail et discuter des critères de qualité du travail**

Cela signifie que l'entreprise doit assurer un dialogue entre les salariés et les encadrants sur le sens d'un travail bien fait, compte tenu des contraintes qui s'imposent à chacun.



COMMENT DÉCLARER LE SEP ?

La réparation du syndrome d'épuisement professionnel passe par sa reconnaissance, et donc sa déclaration, qui peut se faire par deux voies.

/// Déclaration d'un accident du travail

Elle est possible lorsqu'il y a eu un fait soudain, brutal et traumatisant (la CFE-CGC propose des formations santé au travail spécifiques). Cette voie permet une reconnaissance plus facile de l'origine professionnelle du syndrome d'épuisement professionnel que la procédure de reconnaissance en maladie professionnelle. N'hésitez pas à demander de l'aide à la CFE-CGC.

/// Déclaration d'une maladie professionnelle

Le dossier de maladie professionnelle est présenté par le médecin-conseil au comité régional dans le cadre des comités régionaux de réparation des maladies professionnelles (CRRMP), à la condition que le patient ait une incapacité permanente partielle (IPP) au moins égal à 25 % (en 2019, sur 2 108 demandes, 1 051 ont été reconnues).

La CFE-CGC demande régulièrement aux pouvoirs publics de simplifier l'accès à la reconnaissance du syndrome d'épuisement professionnel en maladie professionnelle, en créant un tableau de maladie professionnelle spécifique au syndrome d'épuisement professionnel, ou à minima en abaissant le taux d'Incapacité nécessaire à l'accès de la demande en CRRMP.

LE RÔLE DES IRP ET DES MÉDECINS DU TRAVAIL

Les instances représentatives du personnel (IRP) et le médecin du travail participent à la prévention de l'épuisement professionnel.

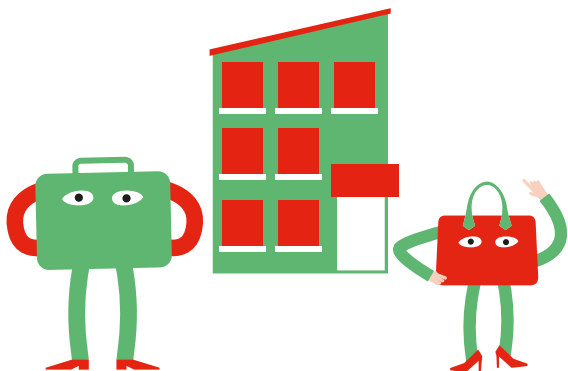
/// Délégués syndicaux

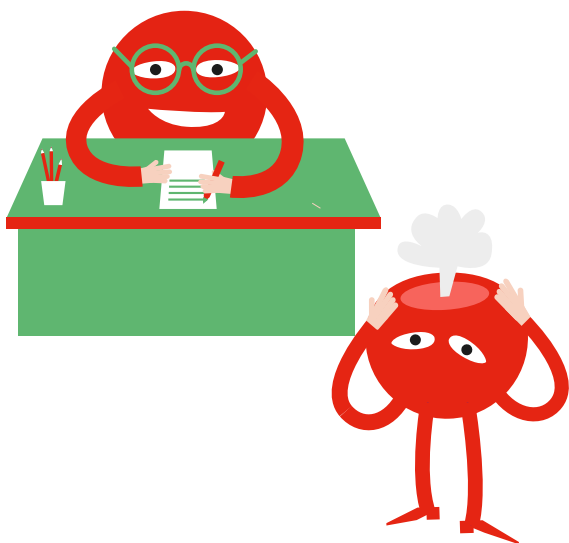
La qualité de vie au travail fait partie des négociations devant être ouvertes chaque année au sein des entreprises. À cette occasion, nous conseillons d'aborder le thème de la prévention de la surcharge de travail.

La CFE-CGC organise au Centre de formation syndicale un module de formation dédié.

/// CSE/CSSCT

Ce sont des instances dont le rôle est majeur. Pour la CFE-CGC, le thème de la prévention de l'épuisement professionnel doit maintenant être mis à l'ordre du jour du CSE. À cet effet, les élus dans les CSE et les CSSCT chargés de la santé au travail doivent bénéficier de formations sur l'épuisement professionnel, afin de le prévenir et d'agir au mieux.





/// Médecin du travail

Le médecin est le meilleur professionnel pour faire un dépistage en phase de pré-épuisement professionnel chez un salarié. Grâce à sa connaissance de l'entreprise, il est le seul à pouvoir attester d'un lien entre les signes présentés par le salarié et son travail.

Il a un devoir d'alerte (anonymisé et collectif selon l'article L4624-9 du code du travail). Lorsque le médecin du travail constate la présence d'un risque pour la santé des travailleurs, il propose par un écrit motivé et circonstancié des mesures visant à la préserver. Cet avis doit être adressé au CSE ainsi qu'à la CARSAT et à l'inspecteur du travail.



SECAFI

Groupe ALPHA



TÉLÉTRAVAIL

Élus, soyons vigilants aux enjeux

Le contexte actuel constitue une opportunité pour engager une négociation sur le télétravail et aboutir à un consensus. Mais, pour qu'il soit pérenne, son développement exige une vraie réflexion qui définisse un cadre spécifique propre à chaque entreprise.

SECAFI À VOS CÔTÉS POUR VOUS AIDER À :

Engager une démarche d'analyse et de négociation sur le télétravail

- Enquête en ligne
- Benchmark de 125 accords
- Évaluation des gains
- Accompagnement à la négociation

Diagnostiquer, co-construire et négocier un télétravail de qualité

Trouver un meilleur équilibre entre performance et qualité de vie au travail



Mes notes



Militants - Adhérents

— entre —

VOUS

— et —

nous

un lien

indissociable

partenariat@macif.fr



Essentiel pour moi

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 2 et 4, rue de Pied-de-Fond - 79000 Niort.



Voir sa vie basculer
Être mieux accompagné(e)
Aller de l'avant

**Vivre
après**

Pour mieux faire face aux ruptures de vie,
nous mettons en place le dispositif Vivre après.
Parlons-en !

vivreapres.fr

Le site accessible à tous pour s'informer sur le deuil, les maladies graves,
les séparations ou les périodes de rupture professionnelle.

OCIRP
protéger. agir. soutenir

En partenariat avec

 **GROUPE
IMA**



Maison de la CFE-CGC
59 rue du Rocher
75008 Paris
Tél.: 01 55 30 12 12

WWW.CFECGC.ORG

