

# COMMENT IDENTIFIER LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ?

A hand holding a red stamp with the text "BURN-OUT" on it. The background is a blurred office setting with a person in a white shirt and tie.

**BURN-OUT**

Comment mieux  
le prévenir ?

|||||

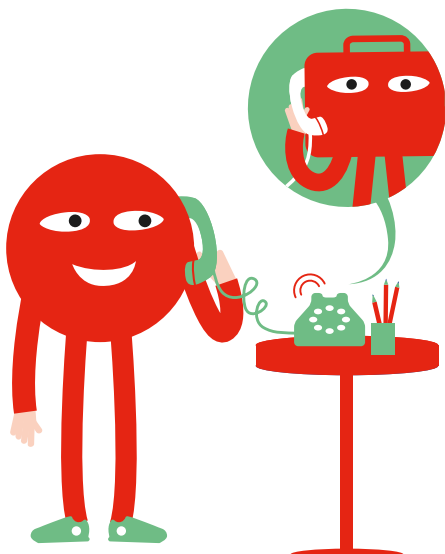
GUIDE PRATIQUE

|||||



# SOMMAIRE

<b>Édito</b>	<b>1</b>
<b>Chiffres clés</b>	<b>2</b>
<b>Préambule</b>	<b>3</b>
<b>Définition</b>	<b>4</b>
<b>Des victimes surinvesties</b>	<b>4</b>
<b>Identifier les facteurs de risque</b>	<b>5</b>
<b>Quels sont les symptômes annonciateurs du syndrome d'épuisement professionnel (SEP) ?</b>	<b>6</b>
<b>SEP : la preuve par 3</b>	<b>7</b>
<b>Les cinq étapes qui mènent au SEP</b>	<b>8</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Étape 1 : plaisir au travail</li><li>- Étape 2 : surmenage</li><li>- Étape 3 : acharnement</li><li>- Étape 4 : désillusion</li><li>- Étape 5 : effondrement</li></ul>	
<b>Comment réparer le SEP ?</b>	<b>10</b>
<b>Comment prévenir le SEP?</b>	<b>11</b>
<b>Le rôle des IRP et des médecins du travail</b>	<b>14</b>



## Contacts

### Martine Keryer

Secrétaire nationale Santé au travail et Handicap

[martine.keryer@cfecgc.fr](mailto:martine.keryer@cfecgc.fr)

Tél. : 01 55 30 12 26

### Christophe Roth

Délégué national Santé au travail et Handicap

[christophe.roth@cfecgc.fr](mailto:christophe.roth@cfecgc.fr)

Tél. : 01 55 30 69 38

---

#### ÉDITEUR

CFE-CGC

59 rue du Rocher - 75008 Paris

#### RÉDACTION

Service études de la CFE-CGC

#### 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 : juin 2017 / Réimpression avril 2018

ISBN 978-2-916375-55-7

---

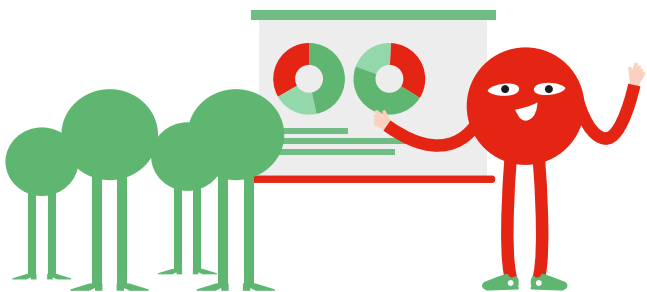
[WWW.CFECGC.ORG](http://WWW.CFECGC.ORG)



# LES ACTIONS DE LA CFE-CGC

## Nos propositions

- Prendre en compte la pénibilité psychique.
- Faciliter la reconnaissance de l'origine professionnelle des pathologies psychiques liées au travail.
- Développer les actions de prévention du SEP.
- Accompagner les victimes du SEP.
- Inclure le thème qualité de vie au travail (QVT) dans les négociations concernant le travail.
- Prendre conscience du poids financier que ces troubles psychiques liés au travail font peser sur la Sécurité sociale. Pour ce faire, la CFE-CGC recommande une étude diligentée par les pouvoirs publics.



## 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.

Suivez l'actualité liée au SEP sur notre site Internet [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org), rubrique grands thèmes / vous aider au quotidien / SEP.

# ÉDITO

Associant stress, fatigue, dépersonnalisation et perte du sentiment d'accomplissement personnel, le syndrome d'épuisement professionnel (SEP) touche nombre de salariés du privé et du public. Au point que cette pathologie insidieuse apparaît de plus en plus comme le mal professionnel du 21<sup>e</sup> siècle. Un mal profond qui pourrait tourner au désastre.

En France, l'heure de travail est plus productive que dans le reste du monde. Cette performance a un coût humain et social : pression constante, objectifs impossibles, moyens défectueux et reporting incessant. Elle génère aussi une nouvelle forme de travail, entre irrationnel et injonction paradoxale. Et des drames – trop de drames.

Pour la CFE-CGC, le sujet n'est rien moins que la place du travail dans la société. Du travail qui libère et permet de progresser à celui qui oppresse et fait souffrir, la question est posée de la conséquence des pertes de repères sur le sens du travail, dans un monde gouverné par le seul idéal de la rentabilité et du dividende.

Première organisation syndicale à avoir mis en lumière le lourd tribut payé par les populations de l'encadrement à la surcharge de travail et à l'explosion des risques psychosociaux (RPS) au travail, la CFE-CGC milite inlassablement pour une reconnaissance du syndrome d'épuisement professionnel comme maladie professionnelle.

Notre confédération demeure pleinement mobilisée et invite plus que jamais l'exécutif à prendre le relais sur ce dossier devenu un enjeu social et sociétal majeur.

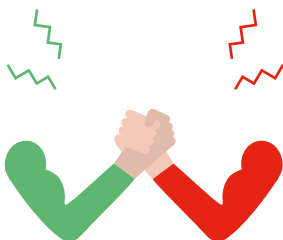
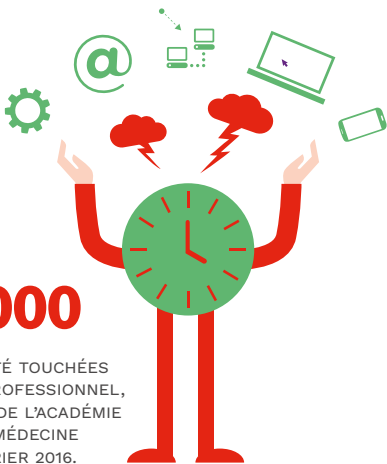
Pour que l'épuisement ne soit plus le mal silencieux et tabou qui a déjà dévasté tant de nos collègues. Pour faire la preuve que l'action syndicale ouvre des espaces où l'on décide de construire l'avenir plutôt que le subir.

**François Hommeril**  
Président de la CFE-CGC



# 100 000

PERSONNES ONT ÉTÉ TOUCHÉES  
PAR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL,  
SELON UN RAPPORT DE L'ACADÉMIE  
NATIONALE DE MÉDECINE  
PUBLIÉ EN FÉVRIER 2016.



# 516

C'EST LE NOMBRE  
D'AFFECTIONS PSYCHIQUES  
RECONNUES COMME  
AYANT UNE ORIGINE  
PROFESSIONNELLE,  
EN 2016.

# 230 M€

C'EST LE MONTANT  
DE LA PRISE EN CHARGE  
DES AFFECTIONS  
PSYCHIQUES LIÉES AU TRAVAIL  
POUR LA BRANCHE AT/MP EN 2016.

à SAVOIR

**175 MILLIONS €**

POUR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL,

**17 MILLIONS €**

POUR LES ACCIDENTS DE TRAJET,

**40 MILLIONS €**

POUR LES MALADIES PROFESSIONNELLES\*.



\* POUR MÉMOIRE, LES LOMBALGIES REPRÉSENTENT UN COÛT  
DE PLUS D'UN MILLIARD D'EUROS ET LES TMS 800 M€

# PRÉAMBULE

Selon un rapport de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAMTS) datant de 2013, 20 % des indemnités journalières pour longue maladie sont dues à des pathologies mentales qui ne relèvent pas des pathologies psychiatriques habituelles. Ces pathologies sont à imputer au travail.

Face à ce constat, il est impératif d'agir, tant pour prévenir ce syndrome que pour faciliter la reconnaissance de son origine professionnelle lorsqu'il n'a pu être évité.

Particulièrement sensible à ce sujet, la CFE-CGC milite en ce sens depuis maintenant plusieurs années. Elle demande que les pathologies mentales liées au travail (notamment le syndrome d'épuisement professionnel), figurent au tableau des maladies professionnelles ou, à défaut, relèvent du système de reconnaissance complémentaire, en baissant le taux d'incapacité à 10 %. La réparation sera alors prise en charge par la branche AT/MP et non plus par l'assurance maladie.

Les institutionnels se saisissent progressivement de cette problématique. La Direction générale du travail a publié un guide validé par l'ensemble des partenaires sociaux en 2015.

La Commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale a jugé que l'épuisement professionnel était maintenant un fait sociétal et a remis un rapport le 15 février 2017, avec 27 propositions.

À l'heure où nous imprimons ce support, ce rapport est resté sans suite. Nous sommes actuellement dans une phase de déni de l'ampleur de ce phénomène, tant du gouvernement que des employeurs.

Ce guide a donc pour objet de sensibiliser l'ensemble du monde du travail (partenaires sociaux inclus) et réussir enfin à mettre en place la prévention de ce broyeur silencieux.

**Martine Keryer**  
Secrétaire nationale  
Santé au travail et Handicap





## 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.

## 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 dans la fonction publique territoriale depuis le big bang territorial et ses restructurations).



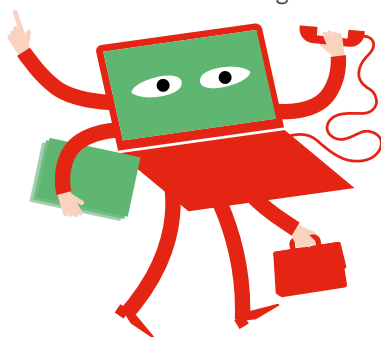
# IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUE

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...

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 et ds à l'inondation de l'ensemble des organes par le cortisol.

## 1 Manifestations cognitives

Les premiers signes visibles sont cognitifs. La destruction de 20 % des synapses génère 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.

## SEP : LA PREUVE PAR 3

L'effondrement aboutit au syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par trois dimensions.

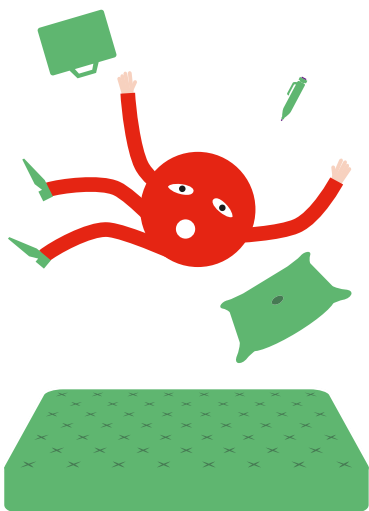
**1 L'épuisement émotionnel :** le salarié ou l'agent n'a plus confiance en lui, s'isole, perd tout contrôle de ses émotions (son hippocampe, détérioré par le cortisol, n'arrive plus à gérer) : il devient soit amorphe en perte d'empathie, soit en proie à des excès de violence.

**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.

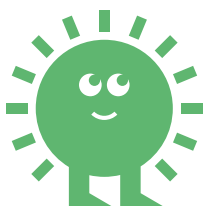
**3 La diminution de l'accomplissement personnel au travail :** la personne se dévalorise, se sent inefficace et dans une impasse.

L'écroulement 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.



# 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. Le salarié ou l'agent sécrète l'hormone du stress (le cortisol). Soumis à une charge de travail importante, voire excessive, il 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 totalement chronique.



## Étape 3

### ACHARNEMENT

Le salarié parvient à se déconnecter du travail. On observe par l'atteinte des objectifs, se met un pression sur le travail basé sur la performance en qualité. Au stade, le salarié ou l'agent devient addicté à son travail dans un état compulsif, acceptant difficilement qu'on lui retire la charge de

# 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 injuste, voire humiliant. 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 10).

# COMMENT RÉPARER 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'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 des maladies professionnelles. N'hésitez pas à demander de l'aide à la CFE-CGC.

## /// Déclaration dans le cadre des maladies professionnelles

Le dossier est présenté par le médecin-conseil dans le cadre des comités régionaux de réparation des maladies professionnelles, à la condition que le patient ait une incapacité permanente partielle (IPP) supérieure à 25 % (en 2016, sur 1 100 demandes, 596 ont été reconnues.).

- Le 12 mai 2015, sous la pression de François Rebsamen, les partenaires sociaux ont émis un avis commun : « *la réparation nécessite une approche spécifique dans tous les régimes de réparation* ».
- Pour l'instant, la reconnaissance se fait via la procédure devant le Comité régional de prévention des risques professionnels (CRRMP).
- Suite au rapport de la commission des affaires sociales et aux propositions énumérées, nous espérons que des politiques de prévention du SEP et de simplification de la reconnaissance de son origine professionnelle seront amenées à se développer.

# 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 L4121-1 et L 4121-2 du code du travail, sa responsabilité pourra être engagée.

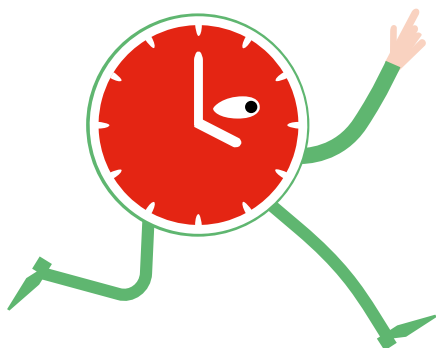
À ce titre, il doit remplir une série d'obligations.

## /// Évaluer les risques professionnels

Il doit le faire notamment en remplissant le DUERP (Document unique d'évaluation des risques professionnels). Ce document doit intégrer l'évaluation des risques psycho-sociaux. Il doit être le fruit d'une démarche participative, qui permet de prendre en compte les points de vue des employeurs, du médecin du travail, du CHSCT/CSE, des salariés, des cadres et des intervenants en santé au travail. Le SEP étant nommé par la Direction générale du travail (DGT) dans un guide de prévention, l'employeur pourra voir sa responsabilité engagée s'il ne le mentionne pas dans le DUERP et ne l'intègre pas dans le plan de prévention qui doit faire suite au DUERP.

## /// 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.



### /// 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 du pré épuisement professionnel. Il est important de faire savoir que ce sont les salariés les plus impliqués qui sont en 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 qu'il donne à son collaborateur est compatible avec le respect de sa santé physique et mentale (Cassation chambre sociale, 16 juillet 2016, 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.



## Planifier le temps de travail

L'employeur doit :

- 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).

## Instaurer des objectifs

Le dialogue doit être instauré avec les managers et collaborateurs pour évaluer les objectifs et voir si les moyens sont donnés pour les atteindre (ANI QVT).

## Garantir un soutien social solide

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

## 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.

# 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.

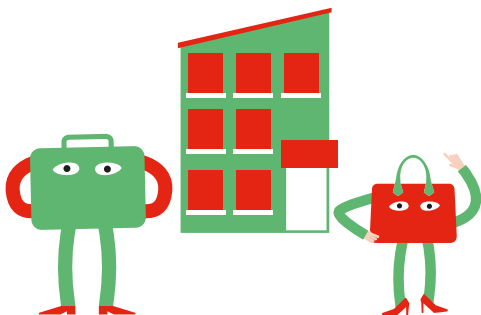
## /// Délégués syndicaux

La QVT faisant partie des négociations devant être ouvertes chaque année au sein des entreprises, nous conseillons d'engager cette négociation en y intégrant les différents items d'un travail de qualité.

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

## /// CHSCT/DUP/CSE

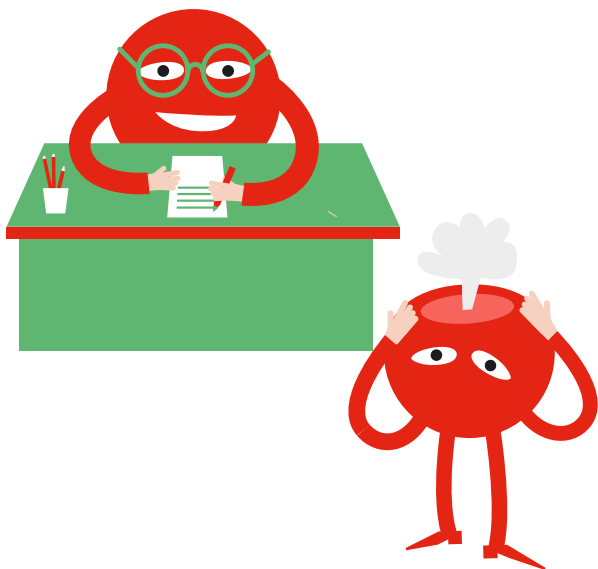
Ce sont des acteurs dont le rôle est évidemment majeur. Pour la CFE-CGC, le thème de la prévention de l'épuisement professionnel doit maintenant être mis à l'ordre du jour du CHSCT/CSE. À cet effet, ces acteurs de la santé au travail doivent bénéficier de formations sur l'épuisement professionnel, afin 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. Il doit établir le lien direct entre la pathologie clinique et le travail, grâce à sa connaissance de la clinique du travail.

Il a un devoir d'alerte (anonymisé et collectif Art. L4624-9). 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 CHSCT/CSE ainsi qu'à la CARSAT et à l'inspecteur du travail.



## Mes notes



A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page below the header.

# mmANAGEZ VOS FORCES

AVEC DES OUTILS ADAPTÉS POUR RÉDUIRE L'ABSENTÉISME

Nos *consultants en prévention* vous accompagnent pour comprendre, prévenir et diminuer les causes de l'absentéisme dans votre entreprise.

malakoffmederic.com

N°Cristal 09 69 39 12 13

APPEL NON SURTAXE



malakoff médéric

SANTÉ • PRÉVOYANCE • RETRAITE

ON VOUS **mm**



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

[WWW.CFECGC.ORG](http://WWW.CFECGC.ORG)

