



# 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 burn-out ?</b>	<b>6</b>
<b>SEP : la preuve par 3</b>	<b>7</b>
<b>Les 5 étapes qui mènent au burn-out</b>	<b>8</b>
- Étape 1 : plaisir au travail	
- Étape 2 : surmenage	
- Étape 3 : acharnement	
- Étape 4 : désillusion	
- Étape 5 : effondrement	
<b>Comment réparer le burn-out ?</b>	<b>10</b>
<b>Comment prévenir le burn-out ?</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  
Stipa  
10 rue des Lilas – 93100 Montreuil  
Labellisé Imprim'vert. Certifié PEFC et FSC

Dépôt légal : juin 2017  
ISBN 978-2-916375-55-7

[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)





10269-1705

Malakoff Médéric lance la nouvelle démarche responsable Entreprise territoire de santé qui intègre des services innovants aux garanties d'assurance.

Orientation dans l'offre de soin, prévention, dépistage, coaching... améliorent le bien-être des salariés et contribuent à la performance des entreprises.

Pour en savoir plus :

**[entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com](http://entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com)**

Votre contact : **[contact-branches@malakoffmederic.com](mailto:contact-branches@malakoffmederic.com)**



**malakoff médéric**

SANTÉ • PRÉVOYANCE • RETRAITE

# ÉDITO

Burn-out – Littéralement, le feu qui couve et finit par tout emporter : la raison et la santé.

Associant stress, fatigue, dépersonnalisation et perte du sentiment d'accomplissement personnel, le burn-out 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 burn-out (ou SEP, syndrome d'épuisement professionnel) comme maladie professionnelle.

À l'aube de nouveau quinquennat, notre confédération demeure pleinement mobilisée et invite l'exécutif à prendre le relais sur ce dossier devenu un enjeu social et sociétal majeur.

Pour que le burn-out 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.



2



# 418

C'EST LE NOMBRE  
D'AFFECTIONS PSYCHIQUES  
RECONNUES COMME  
AYANT UNE ORIGINE  
PROFESSIONNELLE,  
EN 2015.

# ENTRE 1,9 ET 3 MDS\* D'EUROS

C'EST LE MONTANT ÉVALUÉ  
DU COÛT DU STRESS AU TRAVAIL  
POUR L'ANNÉE 2007,  
SELON UNE ÉTUDE DE L'INRS.

\*MILLIARDS



# 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, et 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 s'est emparée du sujet, lui donnant une « existence sociétale ».

Les 27 propositions du rapport sur le syndrome d'épuisement professionnel, restitué le 15 février 2017, visent à intensifier le dispositif de lutte contre le syndrome, ainsi qu'à favoriser sa reconnaissance comme maladie professionnelle.

Ces outils permettent aux employeurs et aux organisations syndicales d'utiliser désormais un langage commun.

**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 burn-out 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).

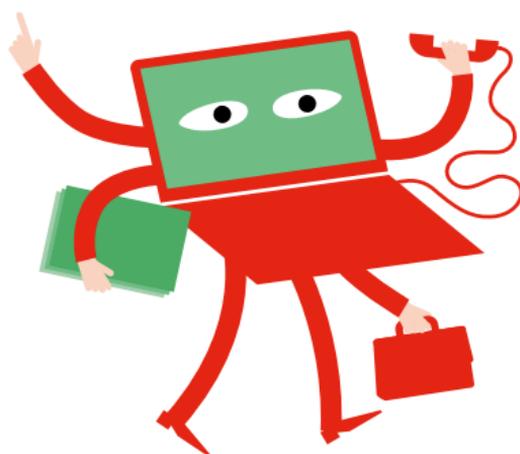
# IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUE

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.

- les aspects individuels à prendre en compte sont l'importance primordiale du 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 BURN-OUT ?

Le SEP est précédé de 5 types de symptômes déjà identifiables et dus 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 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 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 burn-out.

## SEP : LA PREUVE PAR 3

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

**1 L'épuisement émotionnel :** le salarié 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 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



### Étape 1 PLAISIR AU TRAVAIL

Dynamique voire enthousiaste, le salarié 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 sécrète l'hormone du stress (le cortisol). Soumis à une charge de travail importante, voire excessive, le salarié 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 parle alors de burnout par l'atteinte d'objectifs, une telle baisse ne se manifeste en ce stade, le salarié « workaholic » est en état si ce n'est qu'il accepte très difficilement qu'on lui impose une charge de

# MÈNENT AU BURN-OUT



Étape 3

## EFFONDREMENT

Le salarié ne se sent plus à se lever du lit. Il est obsédé par la perte de la qualité de son travail. À cette étape, le salarié développe une dépendance à l'addiction au travail. Il se met à pleurer et à perdre son sens de la vie.



Étape 4

## DÉSILLUSION

Le salarié se rend compte que, malgré ses efforts constants, sa carrière n'évolue pas comme il 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 hyper investi décroche souvent à la suite d'un acte de critiques ou de dénigrements 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 BURN-OUT ?

La réparation du burn-out 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 burn-out 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 2012, sur 225 cas présentés, 50 % ont été acceptés).

- 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* ».
- La loi du 17 août 2015 a fait entrer la notion de burn-out dans le Code du travail. Pour l'instant, la reconnaissance se fait via la procédure devant le Comité régional de prévention des risques professionnels (CRPRP).
- Suite au rapport de la Commission des affaires sociales et aux propositions énumérées, nous espérons que des politiques de prévention du burn-out et de simplification de la reconnaissance de son origine professionnelle seront amenées à se développer.

# COMMENT PRÉVENIR LE BURN-OUT ?

## L'employeur a une obligation d'évaluation des risques professionnels

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (articles L4121-1 et L4121-2). Pour ce faire, il dispose d'une large palette d'actions.

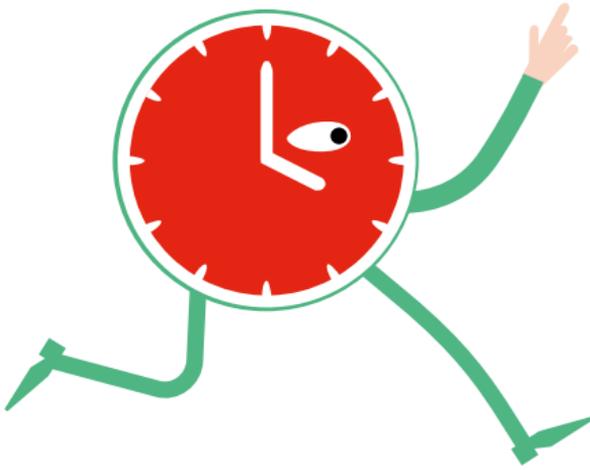
## Mettre en place des actions de formation et d'information

L'employeur se doit de mettre en place des formations pour les collaborateurs et managers sur le burn-out, afin de faire connaître à l'ensemble des travailleurs les signes cliniques du pré burn-out. Il est important de faire savoir que ce sont les salariés les plus impliqués qui sont en risque de burn-out.

## Mettre en place le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Ce document doit être élaboré grâce à une démarche participative, qui permet de prendre en compte les points de vue des employeurs, du médecin du travail, du CHSCT, des salariés, des cadres et des intervenants en santé au travail. Le burn-out étant maintenant nommé par la Direction générale du travail (DGT) dans un guide de prévention, l'employeur a une obligation de le mentionner dans le DUERP et donc une obligation de mettre en place un plan de prévention.

Le plan de prévention peut agir sur l'organisation, l'environnement et les relations de travail qui figurent parmi les causes du burn-out. Par exemple : la 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.



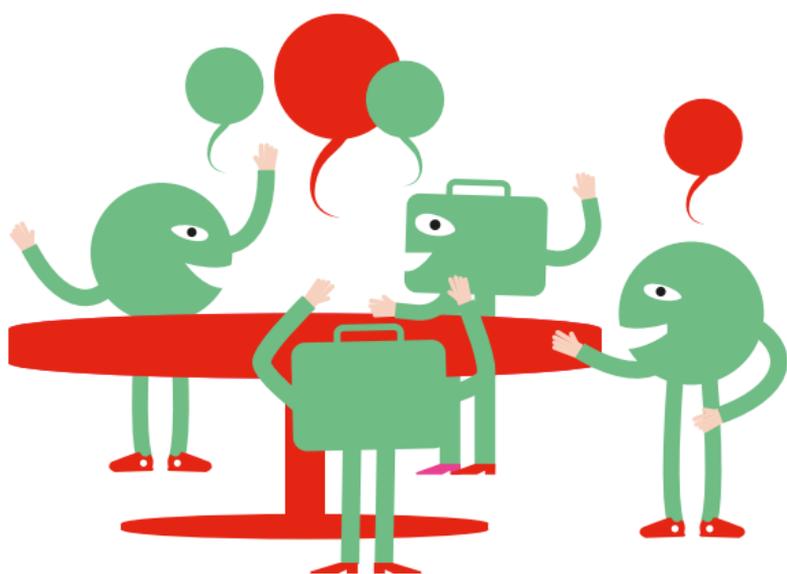
### ||| **Veiller à ce que la charge de travail ne soit pas trop élevée**

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 (arrêt de la Cour de cassation du 8 novembre 2012). À ce titre, il est conseillé de solliciter chaque année, auprès du manager, un entretien portant sur la charge de travail.

### ||| **Planifier le temps de travail**

L'employeur doit :

- s'assurer de la prise des congés et des temps de repos des salariés ;
- adapter les horaires pour les rendre plus compatibles avec la vie personnelle (bannir les réunions débutant après 17 h) ;
- 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 ;
- 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 du burn-out.

## /// Délégués syndicaux

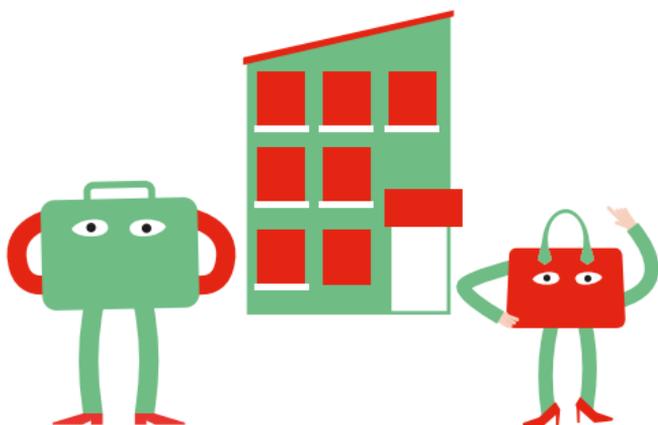
Les obligations de l'employeur en matière de risques professionnels sont reprises dans l'Accord national interprofessionnel « qualité de vie au travail » signé en juin 2013. Nous avons créé une bande dessinée sur ce thème : elle est téléchargeable sur [cfecgc.org](http://cfecgc.org), rubrique publications.

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.

14

## /// CHSCT/DUP

Ce sont des acteurs dont le rôle est évidemment majeur. Pour la CFE-CGC, le thème de la prévention du burn-out doit maintenant être mis à l'ordre du jour du CHSCT. À cet effet, ces acteurs de la santé au travail doivent bénéficier de formations sur le burn-out, afin de prévenir et d'agir au mieux.



## /// Médecin du travail

Le médecin est le meilleur professionnel pour faire un dépistage en phase de pré burn-out. 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 ainsi qu'à la CARSAT et à l'inspecteur du Travail.

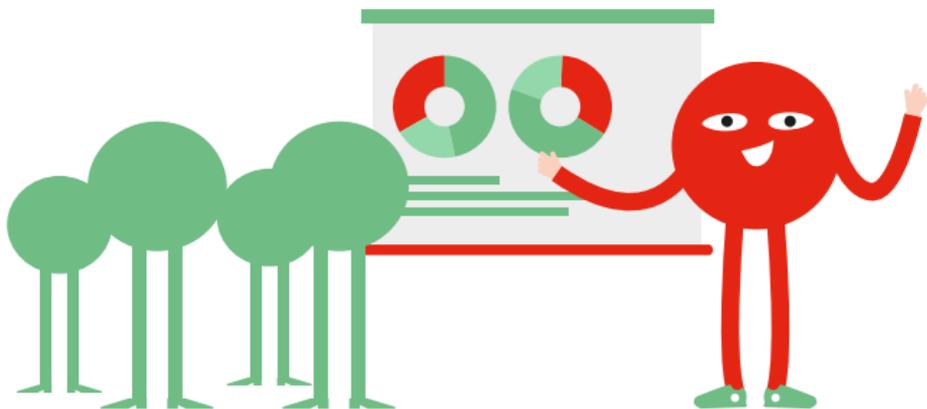


# LES ACTIONS DE LA CFE-CGC

## Nos propositions

La CFE-CGC soutient toutes les propositions de la mission parlementaire, et particulièrement :

- d'inscrire le thème de la prévention des risques psycho-sociaux dans la négociation annuelle obligatoire portant sur l'égalité hommes-femmes et la qualité de vie au travail (rapport n°4487 présenté le 17 février 2017) ;
- que soit élaboré un questionnaire au service des médecins pour améliorer le dépistage et la prise en charge des victimes ;
- de simplifier la reconnaissance du burn-out en maladie professionnelle, en l'inscrivant à un nouveau tableau de maladie professionnelle, ou a minima, en ouvrant l'accès aux Commissions régionales de reconnaissance des maladies professionnelles qui instruisent le dossier, dès lors que le seuil de 10 % d'incapacité permanente est atteint.



## Nos outils

Des formations dédiées sont proposées par la CFE-CGC : qualité de vie au travail (QVT) , burn-out, écoute des salariés en souffrance.

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

Militants - Adhérents

— entre —

**VOUS**

— et —

**NOUS**

*un lien*

**indissociable**



[partenariat@macif.fr](mailto: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. Inscrite au registre des démarcheurs bancaires et financiers sous le n°2103371860HQ. Intermédiaire en opérations de banque pour le compte exclusif de Socram Banque.



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

[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)

