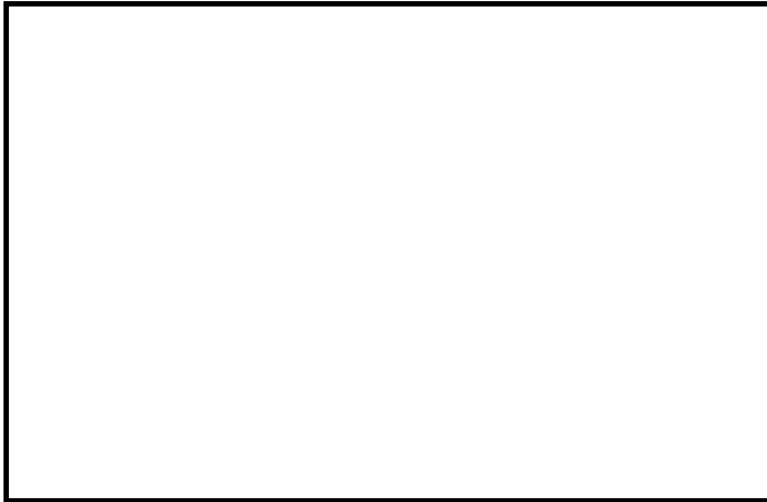


Comment identifier l'épuisement professionnel ?



Services-Publics CFE-CGC

15-17 rue Beccaria 75012 Paris

Tél.: 01 44 70 65 90

www.cfecgcfp.org







Comment mieux le prévenir ?

SOMMAIRE

Édito	1
Chiffres clés	2
Préambule	3
Définition	4
Des victimes surinvesties	4
Identifier les facteurs de risque	5
Quels sont les symptômes annonciateurs du burn-out ?	6
SEP : la preuve par 3	7
Les 5 étapes qui mènent au burn-out	8
Étape 1 : plaisir au travail	
Étape 2 : surmenage	
Étape 3 : acharnement	
Étape 4 : désillusion	
Étape 5 : effondrement	
Comment réparer le burn-out ?	10
Comment prévenir le burn-out ?	11



**La retraite et la prévoyance
de la Fonction Publique**

<p>SNSH Syndicat National des Scientifiques hospitaliers</p>	
AUTRES SERVICES PUBLICS	
<p>CFE-CGC Métiers de l'Emploi</p>	
<p>SNPEA Syndicat National du Personnel des Etablissements AFPA</p>	
<p>CGC-LA POSTE</p>	
<p>CGC-CMA Syndicat de l'encadrement Chambres des métiers et de l'artisanat</p>	
<p>SNSGCM-CGC Syndicat des secrétaires Généraux des chambres des métiers</p>	
<p>SPCPSVV – CGC Syndicat des Personnels des Commissaires Priseurs et des sociétés de ventes volontaires</p>	



Contacts

Christophe ROTH

Délégué national Santé au travail et Handicap

Et Délégué Fédéral Services Publics CFE CGC en charge du handicap

christophe.roth@cfecgc.fr Tél. : 01 55 30 69 38

Hugues THIBAUT

Délégué Fédéral Services Publics CFE CGC Santé et Sécurité au Travail

hugues.thibault@cfecgcfp.org

Tel : 01 44 70 65 90



ÉDITEUR

Services Publics CFE CGC

15-17 RUE BECCARIA 75012 PARIS

RÉDACTION

Nathalie MAKARSKI-Christophe ROTH-Hugues THIBAUT

CONCEPTION

Jérôme DRUART-communication des Services Publics CFE CGC

CRÉDIT PHOTOS

Services Publics CFE CGC - Fotolia.

IMPRIMEUR

Fédération des Services Publics

EDITO

Le mot de Nathalie MAKARSKI, Présidente des Services Publics CFE CGC



Le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel (SEP) se traduit par un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel.

Il est la phase terminale d'un processus qui découle de l'activité professionnelle du salarié et qui le mettra à terme dans l'incapacité d'assurer ses responsabilités, parfois de façon définitive et irréversible.

Etape finale dans un processus de dégradation de la santé mentale, le stress est un terme générique correspondant à la dernière phase du processus d'adaptation et le burn-out correspond au stade final d'une rupture d'adaptation.

Celle-ci résulte sur le long terme, d'un déséquilibre entre les exigences de l'environnement et les ressources de l'individu.




Depuis la table ronde sur la santé au travail au Sénat le 3 décembre 1991 et l'intervention du Dr Robert Salbreux psychiatre décrivant le burn-out "épuisement professionnel des soignants et qui est une cause de morbidité considérable au travail", du chemin a été parcouru même s'il reste encore beaucoup à faire.

Dès 2006, les Services Publics CFE-CGC ont perçu, en amont des 3.2 millions de personnes exposées aujourd'hui au risque de burn-out, l'importance de prendre ce sujet à bras le corps.

Pour les Services Publics CFE-CGC, la place du travail est essentielle dans la société.

Le travail libérateur d'énergie, symbole de progrès social, d'avancées technologiques dans un collectif au service de la population et protecteur de ses agents. Celui alliant les hommes à la notion de service pour l'ensemble de nos concitoyens sur tout notre territoire, l'engagement au sein de la fonction publique.

CT JUSTICE	
HORIZON JUSTICE	
JUSTICE CGC	
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE	
Avenir-secours-CGC Syndicat National de l'encadrement des services d'incendie et de secours	
Action Catégorie C Syndicat National des personnels de catégorie C des services d'incendie et de secours	
SNT-CGC Syndicat National des Territoriaux	
SNPM Syndicat National des Policiers Municipaux	
CONVERGENCE SECURITE MUNICIPALE	
SIASP-CFE CGC Syndicat Indépendant des Agents de Surveillance de Paris	
FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE	
Acteurs Santé	

CGC-Centrale des finances Syndicat National de l'Encadrement des Finances, de l'économie et de l'Industrie	
CGC-CCRF Syndicat National des Cadres de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes	
CGC PUBLIQUE - CDC Syndicat national de l'encadrement de la Caisse des dépôts et consignations	
SNC-CGC DGFIP	
CFE-CGC INSEE	
CT DEFENSE	
SNUEC- CGC Syndicat de la Défense	
CT AGRICULTURE - ECOLOGIE	
EFA-CGC Syndicat des eaux environnement et forêt	
CT CULTURE	
SNCMC-CGC Syndicat National des Cadres du Ministère de la Culture	

Première fédération de syndicats des services publics mobilisée sur la thématique de la santé et sécurité au travail et du handicap, les Services Publics CFE-CGC portent depuis de nombreuses années le sujet du burn-out.

La CFE-CGC dont les représentants nationaux sont Martine Keryer et Christophe Roth milite inlassablement pour une reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle. Aujourd'hui il est indispensable que nous soyons à nouveau les précurseurs par la création d'un support informatif et préventif destiné à sensibiliser l'ensemble des acteurs au sein des trois versants de la Fonction Publique et des services publics.

Je suis fière aujourd'hui de porter à votre lecture cet ouvrage qui je l'espère, permettra de faire en sorte que le burn-out ne soit plus un tabou.

Que ce guide soit le témoin que l'action fédérale, lorsqu'elle revêt toute sa noblesse, peut influencer positivement sur le management par son action et participer à la construction d'un avenir meilleur dans un esprit rassembleur, protecteur et performant.

Nathalie MAKARSKI

Présidente des Services Publics 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.



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 coup du stress au travail pour l'année 2017, selon une étude de l'INRS.



<p>SICP Syndicat indépendant des commissaires de police</p>	<p>Syndicat indépendant des commissaires de police</p>
<p>Syndicat national des médecins de la Police Nationale.</p>	
CT EDUCATION - RECHERCHE	
<p>Action et Démocratie CFE-CGC</p>	
<p>SNIRS CFE-CGC Syndicat national indépendant de la recherche Scientifique</p>	
<p>UNARED Syndicat national des cadres d'agronomie tropicale et des agents de recherche expatriés</p>	
<p>CNGA Conseil national des groupes académiques de l'enseignement public</p>	<p>Conseil National des Groupes Académiques de l'enseignement public</p>
CT FINANCES	
<p>CGC-DGFIP Syndicat de la Direction Générale des finances</p>	<p>SYNDICAT NATIONAL DES CADRES A DE LA DGFIP</p>
<p>CGC-Douanes</p>	

SYNDICATS AFFILIÉS AUX SERVICES PUBLICS CFE - CGC

Pour trouver les coordonnées des syndicats, consultez notre site internet.

INTERSERVICES	
Action Services Publics	
USAC CGC Union Syndicale des Administrateurs Civils	
CT INTERIEUR	
Alliance Police Nationale-CGC	
SYNERGIE OFFICIERS-CGC	
SNAPATSI –CGC Syndicat national alliance des personnels administratifs techniques, scientifiques de l'Intérieur	
SAPACMI Syndicat Autonome des Préfectures et de l'Administration Centrale du Ministère de l'Intérieur	

AVANT-PROPOS



Cher(e)s collègues,

Ce guide de prévention du burn out des Services Publics CFE CGC marque la volonté d'un travail fédéral désireux d'œuvrer au service de tous les agents des services publics.

Il constitue un outil indispensable à tous les délégués et à toute personne travaillant dans la Fonction Publique ou les Services Publics qui aurait à accompagner une personne susceptible de vivre l'épuisement professionnel ou des difficultés liées au stress, à la surcharge de travail et à de multiples réorganisations structurelles ne prenant pas en compte l'humain.

A l'image d'un phare, d'une balise perçant le brouillard des questions et des démarches à suivre, cet outil permet avant tout d'accompagner votre mission de prévention !

Vous trouverez à sa lumière, des pistes et solutions répondant aux problèmes gangrénant le monde travail : l'épuisement professionnel.

Conçu pour **démultiplier nos différentes actions d'information, de sensibilisation**, ce guide de prévention du burn-out doit rapidement devenir **La référence fédérale des fonctions publiques en la matière.**

Nous souhaitons de tout cœur que la mise en place de ce nouvel outil contribue à rapprocher, toujours davantage, le monde des fonctions publiques, des services publics et ses agents en souffrance au travail.

Qu'il apporte une aide à la perception et à la réparation pour toutes les victimes confrontées aux difficultés, peurs et angoisses qu'elles doivent affronter face au regard des autres, aux jugements dans la perte de l'autonomie professionnelle.

T.S.V.P

Défenseurs inconditionnels des valeurs humaines, sous l'impulsion de notre présidente des Services-Publics CFE-CGC Nathalie MAKARSKI, nous souhaitons vous aider dans le pur esprit d'entraide et de solidarité, cher à notre fédération.

Que ce guide soit un outil informatif et préventif pour tous ceux qui aspirent à une fonction publique protectrice et bienveillante envers ses agents, qu'il vous porte dans votre mission syndicale pour défendre et accompagner tous ceux, trop nombreux aujourd'hui, qui souffrent en silence au quotidien dans leur emploi au sein des fonctions publiques.

Christophe ROTH, Délégué National Santé au travail et Handicap CFE CGC et délégué fédéral Handicap

Hugues THIBault, Délégué Fédéral Santé et Sécurité au Travail



Les actions des Services-Publics CFE-CGC

Nos propositions

Les SP CFE-CGC soutiennent 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);
- D'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 à 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 les SP 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.cfecgcfp.org → rubrique grands thèmes / vous aider au quotidien / burn-out.



Médecin de prévention

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'au comité médical et au médecin statutaire.



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 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 (sous-effectifs, 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: environnement, 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.

Le rôle des représentants syndicaux et des médecins de prévention

Les partenaires sociaux et le médecin de prévention participent à la prévention du burn-out.

Délégués syndicaux

Les obligations de l'administration en matière de risques professionnels sont reprises dans le décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique. La CFE-CGC a créé une bande dessinée sur ce thème : elle est téléchargeable sur 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.

CHSCT/DUP



Ce sont des acteurs dont le rôle est évidemment majeur. Pour les Services publics 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.

Instaurer des objectifs

Le dialogue doit être instauré avec les supérieurs hiérarchiques directs 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'administration doit assurer un dialogue entre les agents et les encadrants sur le sens d'un travail bien fait, compte tenu des contraintes qui s'imposent à chacun.

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.

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.

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.

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.

Manifestations comportementales ou interpersonnelles

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.

Manifestations liées à la motivation

Se sentant déprécié dans son travail, 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 burn-out.

SEP: la preuve par 3

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

1 - L'épuisement émotionnel:

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:

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.



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

L'administration doit s'assurer que la charge de travail qu'elle donne à son subordonné 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 chef de service (N+1), un entretien portant sur la charge de travail.

Planifier le temps de travail

Le chef de service (ou supérieur hiérarchique) doit :

- s'assurer de la prise des congés et des temps de repos des agents ;
- 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).



Comment prévenir le burn-out ?

L'administration a une obligation d'évaluation des risques professionnels

L'administration 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, elle dispose d'une large palette d'actions.

Mettre en place des actions de formation et d'information

L'administration se doit de mettre en place des formations pour les gestionnaires RH et les chefs de services sur le burn-out, afin de faire connaître à l'ensemble des agents les signes cliniques du pré burn-out.

Il est important de faire savoir que ce sont les agents 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 du CHSCT spécifique ou non, qui permet de prendre en compte les points de vue des représentants des administrations ou directions d'emplois déconcentrées, du médecin de prévention, de l'inspecteur santé sécurité au travail, des partenaires sociaux et des experts intervenant en santé au travail. Le burn-out étant maintenant nommé par la Direction générale du travail (DGT) dans un guide de prévention, l'administration 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.

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. 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 des Services-Publics CFE-CGC.

Déclaration dans le cadre des maladies professionnelles

Le dossier est présenté par le comité médical statutaire dans le cadre des commissions de réformes médicales déconcentrées, 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 de saisie du médecin statutaire qui devra réunir une commission de réforme afin qu'elle émette un avis favorable ou non.

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.

LES 5 ÉTAPES QUI MÈNENT AU BURN-OUT

