



Le Burn Out
ou
**Le syndrome d'épuisement
professionnel**

Les PEST, une association de Patientes Expertes de la Souffrance au Travail

Créée par 6 femmes après un travail social de groupe de la CARSAT : à ce jour environ **20 adhérents**

2 grandes missions :

- Aider des personnes en situation de souffrance au travail à **reprendre pied** via une activité
- Apporter nos **savoirs expérientiels à des organisations** (dans les champs du soin et de l'action sociale au sens large mais aussi du travail)



Groupe d'écoute et d'entraide



Loisirs créatifs



Atelier d'écriture

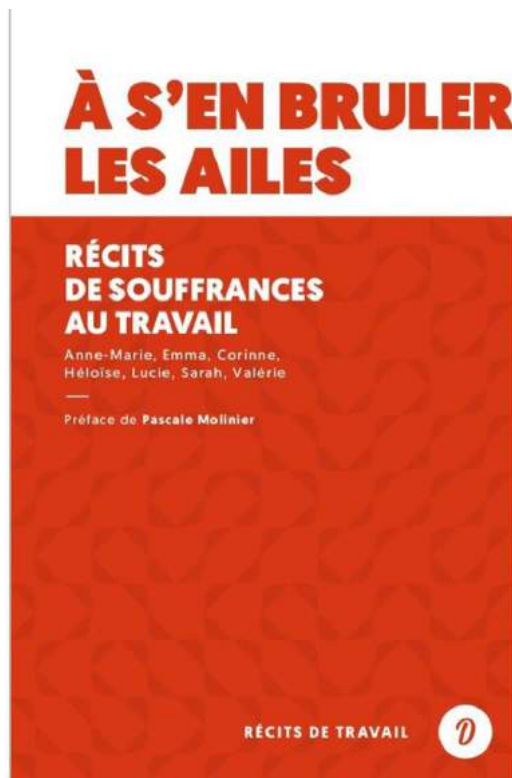


Rando



Cuisine spontanée

Pour en savoir plus, 2 livres :



Le burn-out, ultime étape de la souffrance au travail

- Le burn-out, mot d'abord utilisé dans le domaine technique
- Désigne un appareil « grillé » (un circuit, une prise) ou une fusée sans carburant
- Après un burn-out, le retour dans l'emploi apparaît très difficile voire impossible : c'est le « syndrome du portail »
- D'où l'importance de la prévention. Exemples : ce que l'on fait aujourd'hui mais aussi une initiative de la CPAM 14 qui met au point une grille d'évaluation précoce du risque



Prévention primaire : identifier les personnes à risque

Personnalité

- Idéal du métier
- Perfectionnisme
- Sur engagement

Genre

- Les femmes plus exposées : 60%
- Charge mentale plus lourde
- Tradition de la « discrétion »

Professions et CSP

- Sur représentation des « métiers adressés à autrui » (soin et travail social)
- Cadres ou salariés ayant des responsabilités



Prévention secondaire : détecter les signaux d'alerte

Période 1 : déni/combat

- Dépassements d'horaires
- Travail le soir ou le week-end
- Oubli des pauses
- Difficulté à prendre ses congés
- Addictions possibles (exemple activité physique)

Période 2 : glissement

- Isolement/retrait
- Problèmes cognitifs
- Plaintes somatiques et maladies opportunistes
- Arrêts de travail à répétition (parfois écourtés)



Remettre en cause des formes de management délétères

Le management « harceleur »

- En théorie, le plus facile à identifier
- Mais en théorie...



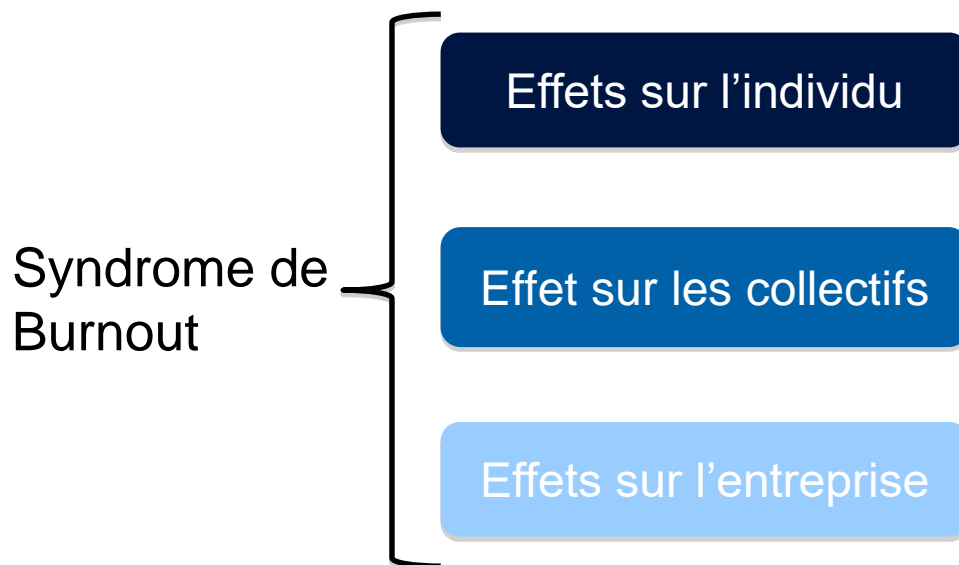
Le management « qui se dédouane »

- Grande autonomie accordée au salarié
- Renvoi sur le salarié de sa responsabilité (exemple : il s'organise mal)

Le management « pseudo bienveillant » ou néo-paternaliste

- L'entreprise est présentée comme une grande famille
- Le salarié est par exemple « obligé » de participer à des soirées festives au domicile du patron avec son conjoint
- Si un salarié n'adhère pas, on lui renvoie un sentiment de trahison

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel



Au-delà des effets sur la personne, le Burn-out impacte l'ensemble de dimensions de l'entreprise.

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Syndrome de
Burnout

Effets sur l'individu

Troubles cognitifs (premiers signaux) :

- Troubles du sommeil
- Inattention
- Trouble de la mémoire
- Lapsus
- Oublis

Apparitions de symptômes cliniques

- **Épuisement émotionnel** (anesthésie, froideur)
- **Déshumanisation** (cynisme, dépersonnalisation)
- **Dégradation du sentiment d'accomplissement personnel** (frustration, démotivation, sentiment d'inutilité, dévalorisation de soi)

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Syndrome de
Burnout

Effet sur les collectifs

Troubles du comportement

- Agressivité
- Isolement
- Baisse de l'entraide et du soutien
- Conflits individuels et collectifs

Troubles impactant la vie personnelle

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Syndrome de
Burnout

Effets sur l'entreprise

Effets sur l'organisation du travail

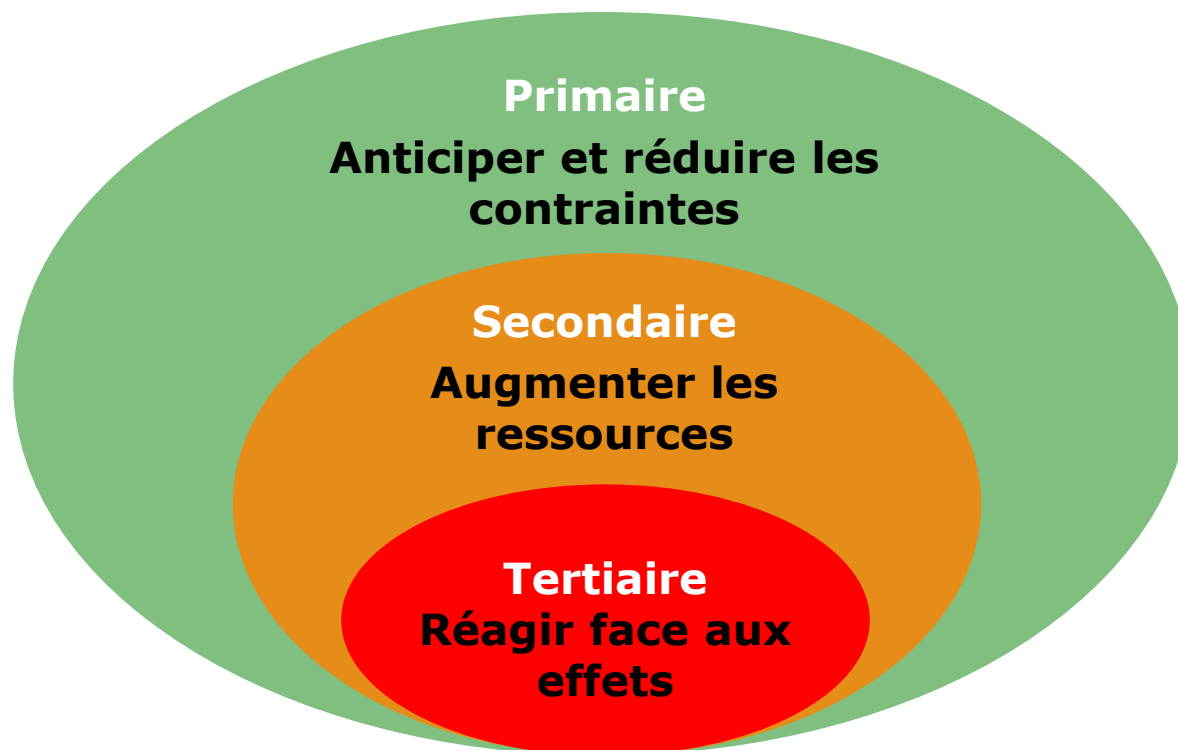
- Absentéisme
- Présentéisme
- Turn-over
- Difficultés de communication interne
- Difficultés de collaboration
- Comportements contre-productifs

Effets sur la performance

- Erreurs
- Retards
- Oublis
- Baisse de la qualité

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Comment prévenir durablement le risque Burn-out dans l'entreprise ?



L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Comment prévenir durablement le risque Burn-out dans l'entreprise ?



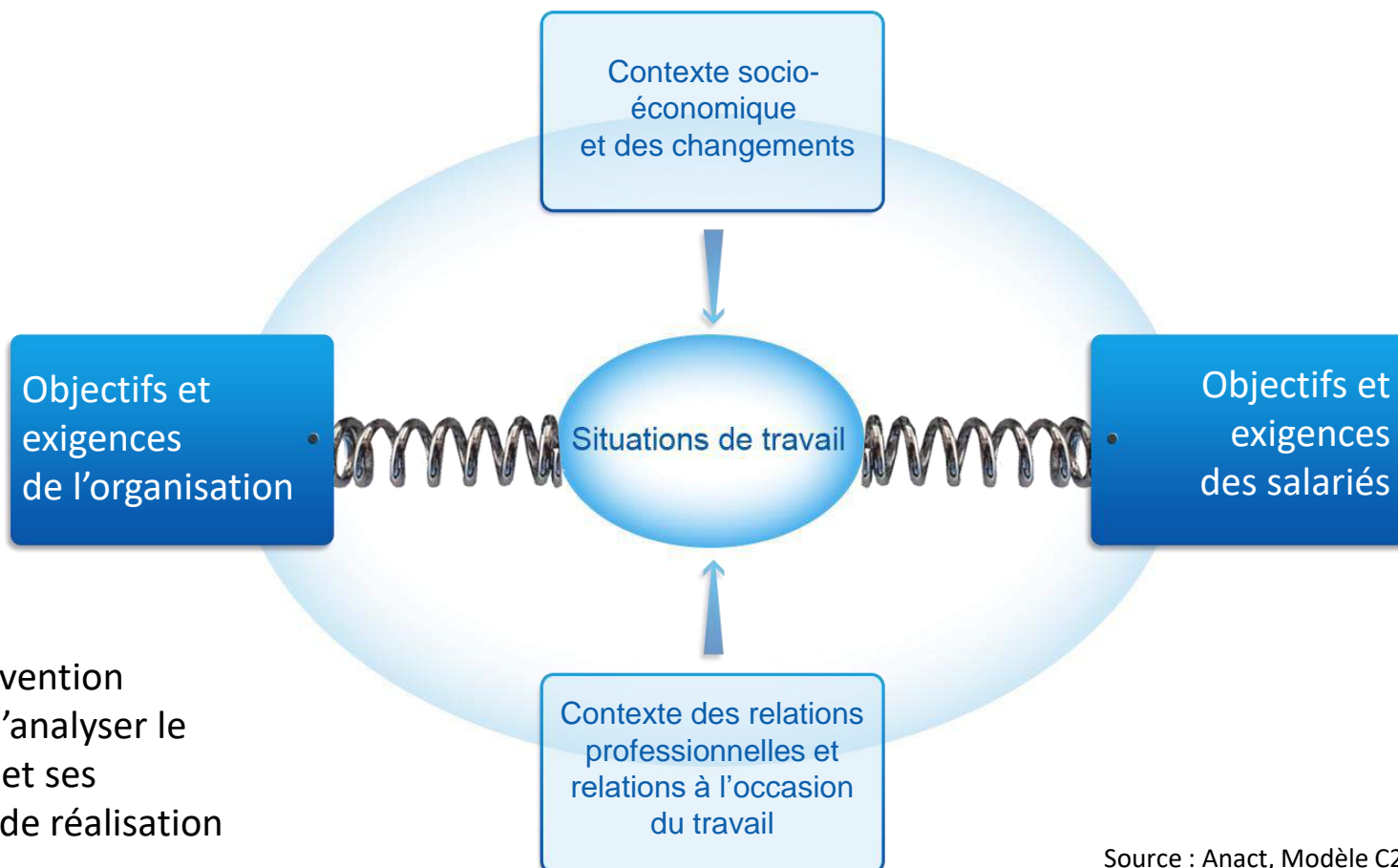
2,2 euros de retour pour 1 euro investi, c'est le rapport coût – bénéfices pour les sommes investies par les entreprises dans la prévention des atteintes à la santé des travailleurs. Le coût des formations, de la perte des temps de production et des modifications organisationnelles est compensé ultérieurement par la diminution de l'absentéisme, du coût direct des accidents du travail et maladies professionnelles, par l'amélioration de la productivité et de la qualité, selon une étude de 2010 de l'association internationale de sécurité sociale (AISS).

Le retour sur investissement est estimé à un an, selon une étude de la fondation européenne de Dublin entreprise dès 1996, concernant deux sociétés néerlandaise et suédoise.

Source : CPAM, CARSAT Normandie (2021), *La Souffrance au travail, les risques psychosociaux en entreprise*, Guide pratique employeurs

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Modèle d'analyse Contrainte-Ressources-Régulations

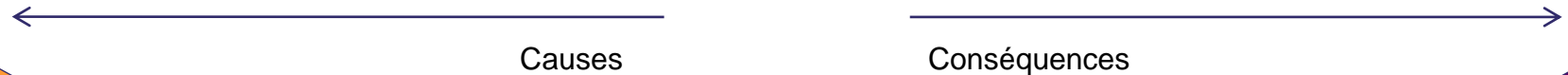


Agir en prévention
nécessite d'analyser le
travail réel et ses
conditions de réalisation

Source : Anact, Modèle C2R

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Méthode d'analyse des « situations-problèmes »



Facteurs de Contraintes

Facteurs de Ressources

Situation concrète de travail vécue par les salariés, qui présente une difficulté ou une situation de blocage

Effets sur l'individu

Effets sur les collectifs de travail

Effets sur l'entreprise

Source : Anact, Modèle Analyse SP

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

6 principaux facteurs de risques psychosociaux :

- Intensité du travail et temps de travail
- Exigences émotionnelles
- Autonomie
- Rapports sociaux et les relations de travail
- Conflits de valeur
- Insécurité de la situation de travail

Source : Rapport Gollac (2011)

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

6 Leviers pour agir concrètement en prévention du Burn-out :

- **Adapter la charge de travail** : planification, anticipation, répartition des tâches, adaptation des horaires, fixer la priorité de chaque mission
- **Renforcer le soutien social** : échanges de pratiques, groupes projets, groupes métiers, espaces de résolution de problèmes, réaliser des arbitrages clairs, faciliter les temps de convivialité
- **Donner des marges de manœuvre** : développement des compétences, prise en compte des avis des salariés, capacité et possibilité de prendre les bonnes décisions, association des salariés dans les projets

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

6 Leviers pour agir concrètement en prévention du Burn-out :

- **Reconnaître le travail de manière juste et équitable** : harmonisation des pratiques managériales, transparence des politiques RH, parcours professionnels, perspectives d'évolution interne
- **Donner les moyens d'accomplir un travail de qualité** : définir en concertation les critères de qualité du travail, fédération autour de valeurs partagées, commission d'éthique, qualité du dialogue social
- **Information et sensibilisation de tous** : prise de conscience collective, vigilance et alerte

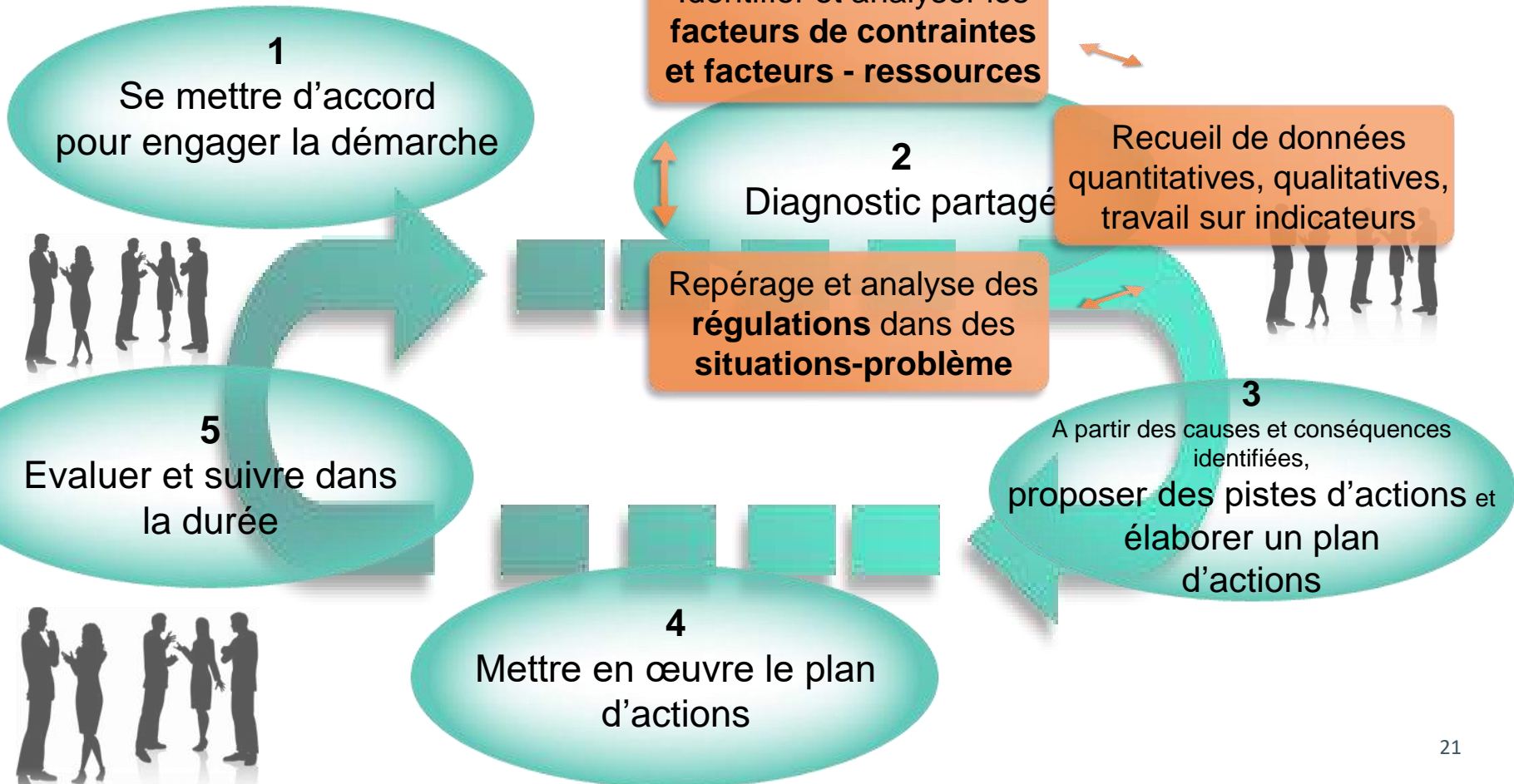
L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

6 leviers pour agir concrètement en prévention du Burn-out :

- **Reconnaître le travail de manière juste et équitable** : harmonisation des pratiques managériales, transparence des politiques RH, parcours professionnels, perspectives d'évolution interne
- **Donner les moyens d'accomplir un travail de qualité** : définir en concertation les critères de qualité du travail, fédération autour de valeurs partagées, commission d'éthique, qualité du dialogue social
- **Information et sensibilisation de tous** : prise de conscience collective, vigilance et alerte

L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Etapes d'une démarche de prévention



L'organisation du travail et le rôle de l'environnement professionnel

Quelques conditions pour réussir :

- **Engagement de la direction**
- Construire une démarche de prévention **adaptée**
- Une démarche **participative et concertée** : Impliquer les différents acteurs internes concernés et les représentants du personnel (CHSCT/DP)
- Une approche globale en lien avec **l'analyse du travail et de l'organisation**
- Une approche mêlant différents points de vue : techniques, organisationnels et médicaux par exemple (appui selon les besoins sur des ressources externes)
- Une démarche vivante favorisant une **prévention dans la durée** qui s'appuie sur le fonctionnement de l'entreprise et s'intègre à ses projets en cours

Démarche intégrée, cohérente, co-construite et pilotée



**l'Assurance
Maladie**

Agir ensemble, protéger chacun

Service Social
Normandie

Service Social de l'Assurance Maladie: Une mission prioritaire, la Prévention de la Désinsertion Professionnelle



Le service social CARSAT NORMANDIE

Un service spécialisé « santé » auprès des assurés affiliés au Régime Général de la Sécurité Sociale (salariés du secteur privé, travailleurs indépendants, étudiants ...)

- Sur le Calvados 17 assistantes sociales et 5 Conseillers Service Assurance Maladie
- Plusieurs lieux d'implantation sur les départements dans un souci de proximité
- Des accueils sur rendez vous, des visites à domicile
- Des interventions en individuel ou en collectif
- Les missions du service social sont définies au niveau national: La Prévention de la désinsertion professionnelle PDP, une mission prioritaire

La Prévention de la Désinsertion Professionnelle, c'est quoi?

- Enjeu national au regard du vieillissement de la population, de l'allongement de la période d'activité et de l'accroissement des arrêts de travail
- La gestion du risque en cherchant à maîtriser le versement des indemnités journalières par une prise en charge adaptée des personnes
- Volonté institutionnelle depuis 2010 de coordonner le dispositif PDP pour favoriser l'efficacité en autorisant l'accès à des actions de remobilisation pendant l'arrêt de travail
- Plusieurs services impliqués dans la coordination institutionnelle : service médical, service social, service administratif de la CPAM
- Création d'une cellule PDP (accueil de partenaires extérieurs: SST, CAP EMPLOI, MDPH), elle permet d'échanger sur des situations complexes et de valider les actions de remobilisation pendant l'arrêt

La prévention de la désinsertion professionnelle, c'est quoi ?

Une identification précoce des assurés en arrêt de travail exposés à un risque de désinsertion professionnelle par les partenaires internes et externes :

- Signalements des arrêts de travail à 90 jours (requêtes mensuelles), Signalements du service médical (médecins conseils, infirmières, conseillers service), Plateformes/accueil CPAM...
- Médecins Traitants, SST, Cap emploi ...

Quel accompagnement ?

Un accompagnement social des assurés en arrêt de travail pour les aider à faire face aux conséquences globales liées à l'arrêt de travail et la question du retour à l'emploi.

- Lever les freins repérés: Problèmes administratifs, financiers, médicaux, sociaux ...
- Aider à prendre du recul, à s'engager, redonner confiance
- Identifier les ressources et capacités des personnes en les orientant et en travaillant avec les différents acteurs de la PDP pour aider à la remobilisation
- Activer une action de remobilisation si nécessaire

Quel accompagnement?

Quelles sont les actions mobilisables pendant un arrêt ?

- Les immersions et stages d'observations : essai encadré, PRESIJ, PMSMP...
- Les bilans : Bilan de compétences, BCA, PSOP, bilans de reconversion professionnelle, PAS, stage de pré orientation ...
- Les formations: Passage de permis, VAE, formation courte, remise à niveau, formation sécurité...

Merci pour votre participation !



Les PEST

contact@lespest.fr

ARACT

f.dubus@anact.fr

PST

cme@pst14.fr

CARSAT

melanie.blancan@carsat-normandie.fr

CAP EMPLOI 14

capemploi14@capemploi14.com
patrick.bance@capemploi14.com

