

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

EN PARLER POUR EN SORTIR

SNB-SERVICES.COM



**SYNDICAT NATIONAL DE
LA BANQUE ET DU CRÉDIT**

Le réseau social de la Banque et des Établissements Financiers



INTRODUCTION

La santé mentale est à nouveau déclarée, en 2026, grande cause nationale en France. Dans ce contexte, le burn-out est souvent évoqué, mais il n'est pas le seul cas d'épuisement professionnel.

Comme tous les trois ans, le SNB a tenu à dresser un état des lieux concernant notre environnement professionnel. Fin 2024, une enquête relative aux Risques Psycho-Sociaux a été lancée auprès des professionnels du secteur bancaire. Si une seule donnée devait retenir notre attention, ce serait celle-ci : 44 % des répondants déclarent présenter un degré élevé ou très élevé d'exposition au burn-out.

Face à ce chiffre, il nous paraît essentiel de consacrer cette brochure à l'épuisement professionnel : comment le reconnaître dans sa vie professionnelle et personnelle ? Quels sont les signaux d'alerte ? Et surtout, comment pouvons-nous collectivement et individuellement œuvrer à sa prévention ?

LES "3B" : TROIS FORMES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

On parle souvent du burn-out, mais le monde du travail peut générer de la souffrance par le "trop", par le "pas assez" ou par la perte de sens. On distingue ainsi trois formes d'épuisement professionnel : le burn-out, le bore-out et le brown-out.

Leur point commun : elles ont toutes des conséquences graves sur la santé physique et psychologique des personnes qui les subissent.

LE BURN-OUT : L'ÉPUISEMENT PAR LA SURCHARGE

Le burn-out pourrait se traduire par un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes. Derrière l'épuisement professionnel se cache surtout une problématique de stress chronique. Lorsque ce stress s'installe dans la durée, il devient néfaste pour la santé.

Le burn-out n'est pas une maladie à proprement parler, mais plutôt une spirale dangereuse qui peut conduire à la dépression ou à l'apparition de maladies somatiques.

Il touche souvent des collègues surinvestis. On observe parfois un enthousiasme idéaliste, du présentisme, une volonté de redoubler d'efforts pour tenter de restaurer le contrôle que la personne a le sentiment de perdre. Puis vient la stagnation, la frustration, le doute sur son efficacité, le doute sur la valeur travail, puis la fatigue.

La survenue est souvent insidieuse. Les symptômes sont présents depuis longtemps. L'entourage privé ou professionnel est parfois alerté avant l'intéressé.

Les symptômes peuvent être de natures très diverses :

Manifestations émotionnelles :

Perte de confiance en soi, sentiment d'impuissance, anxiété, hypersensibilité, tristesse marquée, angoisse fréquente ou, au contraire, absence d'émotion ;

Manifestations physiques :

Fatigue permanente, troubles du sommeil, douleurs musculaires, troubles digestifs, maux de tête, malaises, infections à répétition, hypertension ;

Manifestations cognitives :

Difficultés à se concentrer, à mémoriser, à décider, erreurs mineures, fautes, oublis ;

Manifestations comportementales :

Repli sur soi, irritabilité, agressivité, recours accru au café, aux cigarettes, à l'alcool ou à d'autres produits pour "tenir" ;

Manifestations motivationnelles :

Baisse de motivation, moral en berne, sentiment de se déprécier dans son travail, impression de ne plus être capable de faire comme avant.

L'isolement, l'irritabilité et la mauvaise gestion des émotions doivent toujours inquiéter.

LE BORE-OUT : L'ENNUI QUI REND MALADE

Le bore-out pourrait se traduire par un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'une sous-stimulation ou d'un ennui profond au travail. Lui aussi résulte d'un déséquilibre entre le temps, le volume de travail et les missions réellement confiées.

Il s'accompagne souvent de honte pour le salarié, ce qui le rend plus difficile à repérer. La personne peut avoir le sentiment de ne pas être légitime à exprimer sa souffrance, parce qu'elle n'est pas "débordée". Pourtant, l'ennui durable au travail peut rendre malade.

Les symptômes peuvent être :

Manifestations émotionnelles :

Sentiment d'inutilité, perte d'estime de soi, humeur terne, syndrome anxio-dépressif ;

Manifestations physiques :

Manque d'énergie que le repos ne soulage pas, somnolence fréquente au travail, fatigue ;

Manifestations comportementales :

Procrastination, recherche d'occupations par défaut, absentéisme répété ou, au contraire, présentéisme ;

Manifestations motivationnelles :

Lassitude, sentiment de ne pas utiliser ses compétences, démotivation progressive, perception de journées de travail vides ou hachées.

Les facteurs contributifs peuvent être une surqualification par rapport aux missions, une insuffisance de tâches par rapport au volume horaire de travail, des missions répétitives et routinières, des tâches tellement parcellisées qu'elles perdent leur sens, ou encore une absence de changement de missions pendant une longue période.

LE BROWN-OUT : LORSQUE L'ABSURDE ENVAHIT LE TRAVAIL

Le brown-out pourrait se traduire par un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'une perte de sens. Il apparaît lorsque le salarié ne comprend plus l'utilité de ce qu'il fait ou ressent un décalage entre ses missions, ses valeurs et les priorités de l'entreprise.

Il peut être alimenté par des objectifs perçus comme incohérents, du reporting jugé inutile, des changements permanents de priorités, des modifications d'intitulé de poste sans réelle évolution du travail, ou encore un sentiment de travail à vide.

Les manifestations peuvent être :

Manifestations émotionnelles :

Conflit de valeurs, malaise diffus, sentiment d'absurdité ;

Manifestations cognitives :

Incohérence perçue des objectifs, difficulté à comprendre le sens des consignes ;

Manifestations motivationnelles :

Démotivation profonde sans surmenage évident, désengagement, baisse de qualité du travail, retrait relationnel.

Le salarié pourrait agir, mais il ne voit plus à quoi cela sert.

LES SIGNAUX D'ALERTE À REPÉRER

Les signes d'alerte sont parfois discrets. Ils peuvent être physiques, psychologiques, émotionnels ou comportementaux.

Parmi les signaux faibles à prendre au sérieux :

J'ai des réveils nocturnes
ou des troubles du sommeil

Je manque d'initiative
et d'envie

Je n'ai plus goût à mes
loisirs habituels

J'ai du mal à prendre des décisions

Je n'ai plus envie de rien faire

J'ai des douleurs musculaires
ou des troubles digestifs

Je prends des "trucs" pour
tenir : café, cigarettes, alcool

J'ai envie de pleurer
ou je pleure

Je ressens de l'anxiété
à l'idée de reprendre le
travail après les vacances

Je fais des oublis,
des erreurs

J'ai une sensation
d'épuisement qui revient après
quelques jours de travail

J'ai le cœur qui bat plus vite

Je me replie sur moi-même

Je dors mal

Ces signes ne doivent pas être banalisés. Ils peuvent annoncer une situation qui se dégrade.

DES QUESTIONS SIMPLES POUR OUVRIR LE DIALOGUE

Il ne s'agit pas de poser un diagnostic, mais d'aider un collègue à prendre du recul, à ne pas rester seul et à sortir de la spirale.

Quelques questions peuvent permettre d'ouvrir un échange :



J'ai l'impression que tu ne vas pas bien, est-ce que tu veux qu'on en parle ?

Je suis inquiet car tu ne parles plus, tu sembles très fatigué.

Comment te sens-tu ?

Est-ce que tu dors bien ?

As-tu des réveils nocturnes ?

As-tu des douleurs musculaires ou des troubles digestifs ?

Est-ce que tu as envie de pleurer ?

Est-ce que tu prends quelque chose pour tenir ?

Est-ce que tu penses que tes soucis de santé sont en relation avec le travail ?

En as-tu parlé à ton médecin traitant ?

As-tu rencontré le médecin du travail ?

De quoi as-tu besoin dans l'immédiat ?

Quelles mesures pourraient te mettre en sécurité ?

Souhaites-tu que l'on en parle à ton responsable ou aux Ressources Humaines ?

Est-ce que tu as quelqu'un de proche à qui tu peux en parler ?

Est-ce que tu as des idées suicidaires ?

Certaines phrases peuvent aussi aider à sécuriser la personne :



Je suis là, tu peux me parler.

C'est normal de ne pas se sentir bien dans cette situation.

Je comprends que cela soit difficile pour toi.

C'est normal de ressentir des émotions.

On peut discuter ensemble pour savoir comment te mettre en sécurité.

Je reste à ta disposition quand tu veux.

NOTRE CHAMP D'ACTION EN TANT QUE REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Notre rôle n'est pas de nous substituer aux professionnels de santé. Nous ne sommes pas des sauveurs, nous sommes des passages de relais.

Notre champ d'action consiste à :



- Écouter et orienter la personne en souffrance ;
- Alerter le responsable hiérarchique et/ou la DRH lorsque cela est nécessaire ;
- Proposer des préconisations ;
- Informar les membres de la CSSCT et du CSE ;
- Alerter la médecine du travail ;
- Alerter l'inspection du travail si la situation l'exige ;
- Documenter les observations terrain ;
- Mobiliser les instances compétentes en cas de RPS avérés.

Si nous avons passé le relais, nous avons fait notre rôle.

LES LEVIERS D'ACTION AUPRÈS DES MANAGERS ET DE LA DRH

Les principaux leviers des managers et de la DRH sont connus. Ils doivent permettre d'agir sur l'organisation du travail et non uniquement sur les

conséquences individuelles.

Il peut s'agir de :

- Évaluer la charge de travail et la réorganiser ;
- Gérer les conflits entre salariés ;
- Donner de l'autonomie ;
- Soutenir les salariés ;
- Manifester de la reconnaissance ;
- Donner du sens au travail ;
- Agir face aux agressions et incivilités ;
- Mieux communiquer lors des changements ;
- Intervenir auprès des managers lorsque cela est nécessaire ;
- Prendre toutes les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés.



La prévention passe d'abord par le travail réel : sa charge, son organisation, son sens, ses contraintes et les moyens réellement donnés aux salariés.

DES SIGNAUX COLLECTIFS À DOCUMENTER

Les heures de délégation sont un outil essentiel pour capter les signaux faibles collectifs.

Elles permettent d'observer les fonctionnements comme les dysfonctionnements au sein des équipes.

Plusieurs indicateurs doivent attirer l'attention :

- Hausse notable des arrêts maladie ;
- Augmentation des démissions ;
- Rotation accrue des postes ;
- Demandes fréquentes de changement de poste ;
- Remontées récurrentes sur la charge de travail ;
- Manque de sens dans les missions ;



Objectifs perçus comme inatteignables ;
Environnement de travail tendu ;
Conflits ouverts ;
Interactions difficiles avec les clients ;
Absence d'espaces d'expression ;
Réunions peu ou pas organisées.

Tenir un journal de bord permet de consigner méthodiquement ces informations, de suivre leur évolution et de construire un argumentaire solide lors des discussions avec les directions.

PRÉVENIR COLLECTIVEMENT

Les mesures de prévention les plus efficaces sont celles qui s'attaquent aux racines du problème : le travail et son organisation.

Nous pouvons notamment demander :

Une charte d'évaluation de la charge de travail

Un observatoire des Risques Psycho-Sociaux

Un outil de déclaration et de suivi des incivilités

Le rapport annuel de la médecine du travail

L'intégration effective des RPS dans le DUERP

Des actions concrètes de suivi et de prévention

La prise en charge de bilans de compétences lorsque cela peut permettre de retrouver du sens ou d'ouvrir des perspectives

Des formations adaptées, notamment sur les RPS

L'objectif est de passer d'une logique de réaction à une logique de prévention.

SE PROTÉGER EN TANT QU'ÉLU

Accompagner une personne en souffrance peut être éprouvant. Il est donc indispensable de se protéger aussi en tant que représentant du personnel.

Il faut relativiser notre rôle : nous ne sommes pas là pour tout porter seuls. Partager son expérience avec un autre élu peut permettre de faire un point personnel, de décharger ses émotions et de prendre du recul. Il ne faut pas hésiter à solliciter les membres du Club RPS du SNB/CFE-CGC, disponibles pour accompagner les militants et les sections dans leurs démarches.

Pour conclure : comprendre les épuisements pour mieux agir ensemble

Pour bien cerner les enjeux, rappelons brièvement les trois formes principales d'épuisement professionnel :

Burn-out :

L'épuisement par la surcharge. La personne est débordée, elle voudrait, mais la limite est atteinte.

Bore-out :

L'épuisement par l'ennui. Le manque de tâches ou de stimulation rend la personne passive, elle pourrait, mais n'a pas d'application concrète.

Brown-out :

L'épuisement par la perte de sens. Le cœur du problème réside dans un sentiment de futilité, la personne pourrait, mais ne voit plus à quoi cela sert.

Face à ces situations, il est essentiel de comprendre que le retour à un travail serein n'est envisageable qu'avec des changements significatifs du cadre et des conditions de travail.

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Mais chacun, à son niveau, peut contribuer à repérer, alerter, orienter et agir.

En parler, c'est déjà commencer à sortir de la spirale.

Les membres du Club RPS du SNB/CFE-CGC sont à la disposition des militants de toutes les sections. N'hésitez pas à les contacter pour être accompagnés dans vos démarches.



**Contactez votre délégué.e syndical.e snb/cfe-cgc
ou votre référent.e CSSCT
clubrps@snb-services.org**