

LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

MISE
À JOUR
2026

Comment
l'identifier
et mieux le
prévenir ?

MEMO PRATIQUE

CFE
CGC

SOMMAIRE

Édito	1
Chiffres clés	2
Préambule	3
Définition	5
Des salariés ou agents surinvestis	5
Identifier les facteurs de risques professionnels	6
Repérer les symptômes annonciateurs du syndrome d'épuisement professionnel (SEP) ?	7
SEP : la preuve par 3	9
Les cinq étapes qui mènent au SEP	10
- Étape 1 : plaisir au travail	
- Étape 2 : surmenage	
- Étape 3 : acharnement	
- Étape 4 : désillusion	
- Étape 5 : effondrement	
Comment prévenir le SEP ?	12
Comment réparer le SEP ?	16
Le rôle des IRP	17
Le rôle des médecins du travail et des services de prévention et de santé au travail	19

ÉDITO

Vous êtes salarié, agent public, manager, représentant du personnel. Vous êtes engagés dans votre travail, souvent bien au-delà de ce qui est attendu. Vous portez une exigence de qualité, de responsabilité, de sens. Et pourtant, de plus en plus souvent, vous êtes confrontés à un décalage : entre votre engagement et les conditions dans lesquelles il peut réellement s'exprimer.

Le syndrome d'épuisement professionnel ne relève pas d'une fragilité individuelle.

Il est bien souvent le produit d'organisations du travail déséquilibrées : surcharge, manque de reconnaissance, perte d'autonomie, injonctions contradictoires, conflits de valeurs.

Ce guide a été conçu pour vous aider à identifier ces situations, à en comprendre les mécanismes, et à agir. Car non, cela n'arrive pas qu'aux autres.

Ce sont fréquemment les plus engagés qui s'épuisent les premiers.

Dans un contexte marqué par des transformations profondes – généralisation du télétravail, intensification des rythmes, évolution du management, arrivée de l'intelligence artificielle – la question de la charge de travail et du sens du travail devient centrale. Prévenir l'épuisement professionnel, ce n'est pas seulement accompagner les situations individuelles. C'est interroger l'organisation du travail elle-même. C'est redonner des marges de manœuvre, restaurer le dialogue professionnel, reconnaître le travail réel, et remettre l'humain au cœur des décisions. C'est le sens de l'engagement que porte la CFE-CGC depuis de nombreuses années.

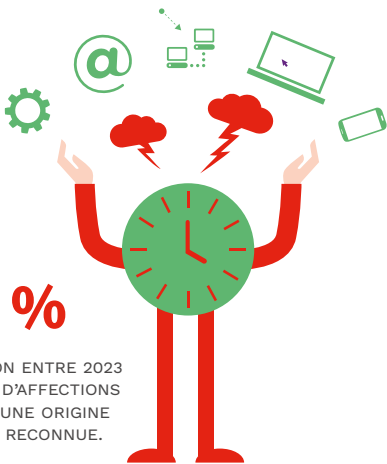
Ce guide se veut un outil utile, concret et accessible. Un outil pour alerter, pour comprendre, mais surtout pour agir. Parce que la santé au travail n'est pas une option. Elle est une responsabilité collective.

Maxime Legrand
Secrétaire national CFE-CGC
Travail, organisation
et santé au travail



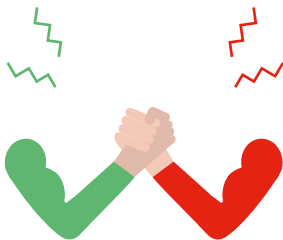
+ 14 %

C'EST L'AUGMENTATION ENTRE 2023 ET 2024 DU NOMBRE D'AFFECTIONS PSYCHIQUES AYANT UNE ORIGINE PROFESSIONNELLE RECONNUE.



29 000

C'EST L'ESTIMATION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL EN LIEN AVEC DES AFFECTIONS PSYCHIQUES OU DES RPS.



2

261 MILLIONS

C'EST LE MONTANT DE LA PRISE EN CHARGE DES AFFECTIONS PSYCHIQUES LIÉES AU TRAVAIL POUR LA BRANCHE ACCIDENTS DU TRAVAIL/MALADIES PROFESSIONNELLES (AT/MP) EN 2024.

DONT

53 %

LIÉS AUX INCAPACITÉS PERMANENTES.

47 %

LIÉS AUX INCAPACITÉS TEMPORAIRES.



PRÉAMBULE

Ce mémo est réédité depuis 2017.

Le combat pour prévenir, reconnaître, et indemniser à sa juste valeur l'épuisement professionnel est toujours d'actualité.

De nouvelles organisations des temps de travail sont revendiquées dans les start up, le 9-9-6, 9 h-21 h, 6 jours par semaine. Le rapport de l'IGAS sur le management souligne les insuffisances du management à la française avec peu de délégation, peu de reconnaissance, peu d'autonomie, et des difficultés à faire confiance. Cependant, le manager est managé avec les mêmes problématiques que les salariés de ses équipes : peu de soutien, peu de formation, des injonctions paradoxales, des pressions. Le reporting et la densification du travail ne permettent pas l'exercice d'un management de qualité. De plus la question de l'introduction de l'intelligence artificielle dans les entreprises repose la question de la charge de travail. L'IA va-t-elle nous faciliter ou intensifier le travail ?

Il est donc toujours aussi important de connaître les facteurs de risques générateurs de risques psychosociaux (RPS) en lien avec l'organisation du travail pour les prévenir en prévention primaire, repérer les premiers signes chez les salariés et agents afin de les accompagner et les orienter vers la guérison.

Anne-Michèle Chartier

Déléguée nationale CFE-CGC
Travail, organisation
et santé au travail



Notre plateforme dynamique de datavisualisation

AlphaViz

Un outil innovant & unique
d'aide à la négociation

**LA ressource
indispensable**
dans l'exercice
de votre mandat.



Parcourez AlphaViz NAO en vidéo





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 remet profondément en cause son rapport au travail. La fréquente réorientation professionnelle après un SEP est le départ d'une nouvelle carrière.

5

DES SALARIÉS OU AGENTS SURINVESTIS

Le Syndrome d'épuisement professionnel touche les salariés du privé et les agents des trois versants de la fonction publique et des services publics. Ce sont les travailleurs les plus investis dans leur activité professionnelle qui sont les premiers touchés, notamment la Police nationale, la Défense, les métiers de l'hospitalière, de l'Éducation nationale et de la fonction publique territoriale.

IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS

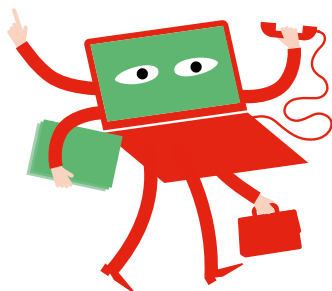
Dans la classification de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES - rapport Gollac), les facteurs de risques psychosociaux (RPS) liés au travail sont les suivants :

- 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 rapports sociaux et relations de travail dégradés ;
- les conflits de valeur et le travail empêché ;
- l'insécurité de la situation de travail : changements organisationnels, incertitude sur l'avenir du métier...

6

Cependant, ces personnes sont souvent des travailleurs modèles dans des professions qualifiées avec :

- une conscience professionnelle élevée ;
- un engagement poussé à l'extrême ;
- l'importance primordiale donnée au travail (sens et valeurs qu'il véhicule).



REPÉRER LES SYMPTÔMES ANNONCIATEURS DU SEP ?

Des signes, appelés aussi « pré burn-out » sont des signaux identifiables pouvant mener au SEP :

1 Manifestations cognitives

Les premiers signes sont cognitifs avec une altération de la pensée, du calcul, de l'attention, 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 (anxiété) face à des situations nouvelles ou non. La personne se sent tendue, irritable, d'humeur triste (dépression).

3 Manifestations physiques

De nombreuses manifestations atypiques peuvent survenir : des troubles du sommeil, des tensions musculaires se traduisant par des douleurs dorsales, cervicales et lombaires, des modifications du poids, des céphalées, des nausées, des vertiges, de l'hypertension...

4 Manifestations comportementales ou interpersonnelles

La personne peut se replier sur elle-même, s'isoler ou avoir un comportement agressif. Les addictions (tabac, alcool, drogue, tranquillisants) peuvent sembler aider à supporter ce ressenti physique et les relations dégradées mais elles aggravent la situation. La personne peut également se montrer moins sensible aux problèmes des autres.

5 Manifestations liées à la motivation

Se sentant submergée et dépréciée dans son travail, la personne ressent une baisse de la motivation, un effritement de la valeur travail et se dévalorise. Elle ne trouve plus de sens au travail et va jusqu'à dénigrer les tâches dans lesquelles elle était très investie.

SEP : LA PREUVE PAR 3

L'effondrement est soudain et brutal, alors que des signes avant-coureurs existaient. C'est l'étape finale qui caractérise l'épuisement professionnel. Il se manifeste par trois dimensions.

1 L'épuisement physique et émotionnel profond

La personne n'a plus confiance en elle, s'isole, perd tout contrôle de ses émotions : elle devient soit apathique, en perte d'empathie, soit en proie à des accès de violence.

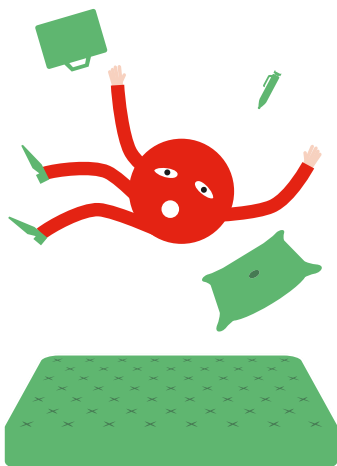
2 Le cynisme vis-à-vis du travail

La personne 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.

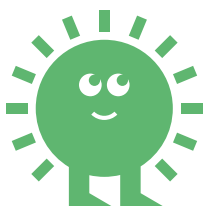
3 La diminution de l'accomplissement personnel au travail

La personne se dévalorise, se sent inefficace et dans une impasse. Elle dit ne pas se reconnaître.

La personne est totalement épuisée, incapable de travailler.



LES 5 ÉTAPES QUI MÈNENT AU SYNDR



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. Soumis à une charge de travail importante, voire excessive, le salarié ou l'agent 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 chronique.



Étape 3

ACHARN

Le salarié parvient à se déconcentrer du travail. L'atteinte des objectifs principaux le délaissent sa famille et ses activités personnelles. Seul le travail compte.

SCHEMA D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL



Étape 3

EFFONDREMENT

Le salarié ne peut plus à long terme maintenir son rythme de travail. Il se sent épuisé, sa motivation est faible, il a des troubles du sommeil, de l'irritabilité, de l'isolement, des troubles somatiques.



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. Le salarié ou l'agent hyper investi décroche brutalement, souvent à la suite d'un acte de critique ou de dénigrement qu'il perçoit comme injuste voire humiliant. Il « craque », le travail n'a plus de sens et devient insupportable. Il ne peut plus se rendre au travail, ni même sur les lieux de son travail.

COMMENT PRÉVENIR LE SEP ?

/// L'employeur a une obligation de moyens de santé et sécurité concernant la santé physique et mentale de ses salariés

Dans le cadre de son obligation de moyens de protéger la santé physique et psychique de ses salariés, l'employeur doit mettre en place les mesures prévues aux articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail.

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

/// Évaluer les risques professionnels

Le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) repère et évalue tous les risques physiques et psychiques de l'entreprise. Les facteurs de risques psychosociaux (ou organisationnels), à l'origine du syndrome d'épuisement professionnel, font partie de cette évaluation. Les exigences liées au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marge de manœuvre, les rapports sociaux dégradés et les mauvaises relations de travail, les conflits de valeur et le travail empêché ainsi que l'insécurité du travail sont les 6 axes définis par la DARES à explorer pour les repérer et les évaluer.

/// 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 identifiés. 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. Des exemples sont donnés ci-dessous.

Veiller à ce que la charge de travail soit soutenable

L'employeur doit s'assurer que la charge de travail donnée à son collaborateur est compatible avec la préservation de sa santé physique et mentale (arrêt de la Cour de cassation, 2 mars 2022, n° 20-16.683). 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, ainsi que pour les télétravailleurs.

Respecter les temps de repos

L'employeur doit :

- planifier le temps de travail du salarié ;
- s'assurer de la prise des congés et des temps de repos des salariés et des agents ;
- 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.

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) ;
- prévoir de bloquer la réception des e-mails au-delà d'une certaine heure.

/// **Instaurer des objectifs atteignables**

Lors d'un entretien annuel entre manager et collaborateur, l'échange doit permettre d'évaluer si les objectifs fixés et les moyens donnés pour les atteindre sont compatibles avec la charge de travail. À noter que les salariés au forfait-jours doivent avoir un suivi régulier de leur charge de travail.

/// **Garantir un dialogue professionnel de qualité**

- Organiser des groupes de discussions entre pairs, espaces de discussion autour du travail.
- Prendre en considération les idées et les retours d'expériences pour améliorer l'organisation du travail (éviter les postes de travail isolés et le télétravail à 100 %...).
- Définir ce qu'est un travail bien fait compte tenu des contraintes qui s'imposent lors d'échanges entre le manager et les équipes.
- Prévoir des pauses qui permettent des échanges informels.
- Faciliter les moments de convivialité.

14

/// **Assurer un soutien social solide**

L'organisation du travail doit permettre au manager de remplir ses fonctions de management. Du temps doit être dédié au soutien, à l'accompagnement, à l'information des membres de ses équipes.

Les nouveaux arrivants doivent être accueillis et informés des pratiques de l'entreprise.

Les salariés et agents de retour de maladie ou maternité doivent être accueillis et informés des changements survenus pendant leur absence.

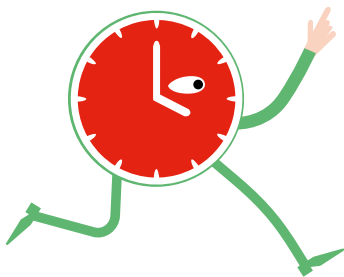
Les collègues de travail ont aussi un rôle de formation et de soutien qui doit être reconnu.

Assurer une juste reconnaissance du travail

C'est un point faible du management français. Pour être efficace, la reconnaissance doit être sincère et régulière. Elle peut se manifester par la reconnaissance verbale (féliciter, remercier) ; financière (augmentations, primes) ; sociale (écouter, respecter, mettre en valeur) ; la reconnaissance des compétences (autonomie, avis, expertise) et la reconnaissance des efforts (accompagnement, encouragements).

Mettre en place des actions de formation et d'information

Au titre de l'obligation d'informer et de former les travailleurs sur la santé et la sécurité, l'employeur peut mettre en place des formations sur l'épuisement professionnel, afin de faire connaître à l'ensemble des travailleurs les signes cliniques menant à l'épuisement professionnel, les points de vigilance et actions pour le prévenir. Il est important de faire savoir que ce sont les salariés les plus impliqués qui sont les plus à risque d'épuisement professionnel. Des formations sur un management de qualité sont également nécessaires.



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'un accident du travail

Si les conditions répondant à la définition d'un accident du travail sont réunies, la déclaration en Accident du travail (AT) d'un SEP permet une reconnaissance et une réparation facilitée. L'arrêt de travail doit être consécutif à un fait soudain et brutal (entretien d'évaluation qui se passe mal, altercation...) survenu sur le lieu de travail et pendant l'horaire de travail.

Dans ces conditions, l'AT est pris en compte, bien que l'employeur puisse émettre des réserves. La CFE-CGC propose des formations « santé au travail » spécifiques, n'hésitez pas à demander de l'aide à la CFE-CGC.

16

/// Déclaration d'une maladie professionnelle

Il n'existe pas de tableau des maladies professionnelles pour le SEP. La reconnaissance se fera par le Comité régional de réparation des maladies professionnelles (CRRMP) qui statuera.

Le SEP peut être reconnu maladie professionnelle si le salarié ou l'agent présente une Incapacité permanente partielle (IPP) d'au moins 25 % (en 2024, sur 6 092 demandes, 2 617 affections psychiques ont été reconnues maladies professionnelles).

C'est au salarié ou à l'agent d'apporter la preuve que c'est le travail qui est à l'origine de sa maladie.

La CFE-CGC demande la création d'un tableau de maladie professionnelle en rapport avec l'épuisement professionnel afin de simplifier les démarches du salarié et de l'agent.

L'abaissement du taux d'IPP à 20 % a été acté par les partenaires sociaux dans l'accord national professionnel du 15 mai 2023. Cependant, cette mesure n'a pas été transposée à ce jour par les pouvoirs publics.

LE RÔLE DES IRP

Les Instances représentatives du personnel (IRP) et le médecin du travail participent à la prévention de l'épuisement professionnel.

Les délégués syndicaux

La qualité de vie et des conditions de travail est un sujet de négociation devant être ouvert au moins tous les 4 ans au sein des entreprises (voire tous les ans si celles-ci n'ont pas d'accord de méthode organisant les négociations obligatoires). À cette occasion, nous conseillons d'aborder le thème de la la prévention des RPS.

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

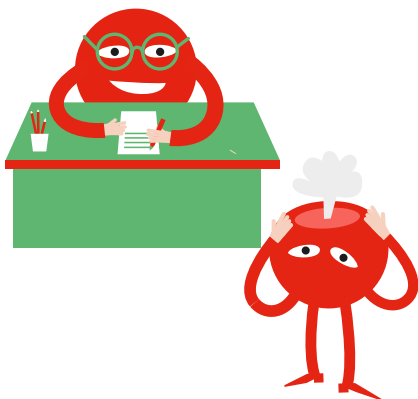
Le CSE/CSSCT

Ce sont des acteurs dont le rôle est incontournable. Pour la CFE-CGC, le thème de la prévention de l'épuisement professionnel doit maintenant être mis à l'ordre du jour du CSE. À cet effet, les élus dans les CSE et les CSSCT chargés de la santé au travail doivent bénéficier de formations sur l'épuisement professionnel, afin de le prévenir et d'agir au mieux.

Depuis la loi du 2 août 2021, le DUERP doit être présenté au CSE dans le cadre des consultations. Le DUERP est un document obligatoire dès l'embauche du premier salarié et doit être mis à jour au moins une fois par an.

Il doit repérer et prévenir les risques psychosociaux ou organisationnels permettant la prévention primaire du SEP. Ce document doit être le fruit d'une démarche participative, qui prend en compte les points de vue des employeurs, du médecin du travail, des représentants du CSE/CSSCT, des salariés, des cadres et des intervenants en santé au travail. Cette collaboration permet de prendre en compte le travail réel.

L'employeur qui ne met pas le DUERP à disposition du CSE commet un délit d'entrave : il s'expose à une peine pouvant aller jusqu'à un an d'emprisonnement et 7 500 euros d'amende.



LE RÔLE DES MÉDECINS DU TRAVAIL ET DES SERVICES DE PRÉVENTION ET DE SANTÉ AU TRAVAIL

Le médecin du travail

Le médecin est le seul professionnel du service à pouvoir attester d'un lien entre les signes présentés par le salarié et son travail, grâce à sa connaissance de l'entreprise.

Cette compétence lui permet d'exercer son devoir d'alerte (anonymisé et collectif selon l'article L. 4624-9 du Code du travail). 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 à l'employeur, au CSE ainsi qu'à la CARSAT et à l'inspecteur du travail.

Le Service de prévention et de santé au travail (SPST)

Le SPST doit aider les entreprises notamment les très petites entreprises à la constitution et à la mise à jour du DUERP. Cette aide doit aller jusqu'au plan de prévention ou à la listes des actions de prévention.

C'est une obligation de l'offre socle dispensée sans frais supplémentaires.



**POUR UNE
SANTÉ
ACCESSIBLE
À TOUS**

**Premier acteur mutualiste de santé
et de protection sociale en France,
le Groupe VYV agit pour le droit à la santé.**

Il met en synergie ses **trois métiers**
- **assurance, soins et accompagnement, logement** -
afin de proposer des solutions concrètes, innovantes et solidaires,
et d'avoir un impact positif sur la société.

- **10,6 millions de personnes protégées**
- **Plus de 106 500 entreprises clientes en santé et prévoyance**
- **6 millions de personnes soignées et accompagnées**
- **78 millions d'euros consacrés à des actions à impact social et sociétal**

www.groupe-vyv.fr     



GRUPE
vyv

SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT



Groupe VYV, union mutualiste de groupe soumise aux dispositions du Code de la mutualité, n° Siren 532 661 832. DirCom - © GettyImage - 04/26.

LES ACTIONS DE LA CFE-CGC

/// Nos propositions

- Faciliter la reconnaissance de l'origine professionnelle des pathologies psychiques en créant un tableau de maladie professionnelle dédié.
- Intégrer la pénibilité psychosociale comme 11^e facteur de risques de pénibilité.
- Prendre en compte la pénibilité psychique : ouvrir l'acquisition de points pénibilité pour tout salarié au forfait jour qui travaillerait plus de 50 heures par semaine.
- Créer un droit d'alerte du salarié en cas de surcharge de travail.
- Inciter au dialogue dans les entreprises sur la charge de travail en incluant un item sur l'évaluation et la régulation de celle-ci dans les négociations obligatoires sur la qualité de vie et des conditions de travail.
- Assortir l'obligation de négocier sur la qualité de vie et des conditions de travail d'une obligation de définir un plan d'action à défaut d'accord.
- Définir la performance de l'entreprise en prenant en compte les indicateurs d'arrêt de travail, le turn-over, les difficultés de recrutement...
- Contraindre les entreprises à publier un indicateur sur leurs conditions de travail, y associer un système de bonus/malus sur leur cotisation « accident du travail ».
- Intégrer des facteurs de risques psycho-sociaux aux facteurs de risques devant figurer dans les accords de prévention de la pénibilité.
- Prendre conscience du poids financier que les troubles psychiques liés au travail font peser sur la Sécurité sociale.

/// 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.

La Macif vous protège dans votre activité syndicale () avec des contrats sur mesure.

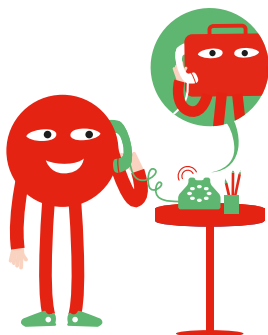
Être syndicaliste, aujourd'hui plus que jamais, est un engagement de tous les instants.

La Macif est à vos côtés pour soutenir et sécuriser votre action militante.

→ Contactez-nous : partenariat@macif.fr



La Macif,
c'est **vous.**



**Pour toute information complémentaire,
contactez le secteur protection sociale :
eps@cfecgc.fr**

Contacts

Maxime Legrand

Secrétaire National Organisation du travail
Santé au travail
maxime.legrand@cfecgc.fr
Tél. : 01 55 30 69 37

Anne-Michèle Chartier

Déléguée nationale Organisation du travail
Santé au travail
anne-michele.chartier@cfecgc.fr
Tél. : 01 55 30 12 26

ÉDITEUR

CFE-CGC

63 rue du Rocher - 75008 Paris

RÉDACTION

Service Protection sociale de la CFE-CGC :

Émérance Haushalter et Lucie Oneto

RELECTURE

Service communication de la CFE-CGC

CONCEPTION

Service communication de la CFE-CGC :

Valérie Bouret et Adrien Capdebos

CRÉDIT PHOTOS

Adobe stock

IMPRIMEUR

Octavo Le Mans

Z.A. Le Sablon - 72230 Mulsanne

Labellisé Imprim'vert. Certifié PEFC et FSC

Dépôt légal : avril 2026

ISBN : 978-2-38340-077-6

WWW.CFECGC.ORG





CFE-CGC
63 rue du Rocher
75008 Paris
Tél.: 01 55 30 12 12

WWW.CFECGC.ORG

