

En juin 2025, le FIPHFP Auvergne Rhône-Alpes a animé une grande rencontre thématique sur la santé mentale pour laquelle il a obtenu le label gouvernemental « parlons santé mentale ». S'inspirant des temps forts de la rencontre, le FIPHFP Auvergne Rhône-Alpes a élaboré des fiches synthétiques à destination des employeurs publics.

Nous évoquons ici la reprise après un arrêt long à la suite d'un surmenage, d'un épuisement professionnel, d'un burn-out. Les bonnes pratiques peuvent toutefois être valables pour la reprise après un arrêt pour un autre motif.

Accompagner la reprise après un arrêt long (dû à un surmenage, un épuisement professionnel, un burn-out)

Les conditions de travail contemporaines (digitalisation, télétravail, spécialisation des métiers...), la surcharge de travail, le sentiment de manque de reconnaissance au travail...peuvent impacter, fragiliser notre santé mentale et générer un surmenage, un épuisement professionnel voire un burn-out qui peuvent conduire à des arrêts de travail, parfois de longue durée.



Un arrêt long sur deux se solde par un nouvel arrêt. Plus un arrêt est long, plus le risque de rechute après la reprise est grand, en particulier avec l'avancée en âge.

En cas d'arrêt de travail (pour un de ces motifs), la reprise de l'agent doit être sérieusement accompagnée. Les référents handicap ont un rôle précieux : non seulement pour faciliter un retour durable et adapté, mais aussi pour repérer, écouter, orienter et contribuer à la prévention. **Si rien ne change, le problème risque de se répéter**



Le surmenage est un état temporaire de fatigue physique ou mentale causé par un excès de travail, de responsabilités ou de sollicitations.

Il n'est pas une pathologie en soi, mais peut devenir un facteur de risque de troubles plus graves (épuisement, troubles anxieux, dépression).

À ce stade, du repos permet généralement une récupération complète.

L'épuisement professionnel se manifeste comme un état de fatigue intense, liée au travail, un état d'usure progressive lié à un stress chronique au travail.

Il précède souvent le burn-out. C'est un signal d'alarme sérieux. Il nécessite souvent un changement durable (organisation, rythme, soutien psychologique). Il peut-être un précurseur du burn-out s'il n'est pas pris en charge.

Le burn out est un syndrome reconnu par l'OMS (Organisation mondiale de la santé) comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès.

Il s'agit d'un effondrement psychique, souvent brutal, qui résulte de cette situation de stress prolongé.

Quelques bonnes pratiques pour accompagner la reprise de l'agent :

Avant la reprise :

- ✓ Recevoir l'agent, évoquer avec lui ses tâches et les conditions de reprise (sur le poste, sur un autre poste, à temps partiel thérapeutique... ?)
- ✓ Proposer une visite de pré-reprise afin d'anticiper les éventuels aménagements (techniques mais aussi organisationnels : temps partiel / temps partiel thérapeutique)
- ✓ Préparer l'environnement et le collectif de travail
- ✓ Rassurer l'agent quant à la volonté de l'employeur et sa disponibilité pour faire de cette reprise une réussite

Le jour de la reprise et après :

- ✓ Prévoir un temps de ré-accueil avec un RH, le manager, un référent handicap ... L'agent doit se sentir « accueilli et attendu »
- ✓ Permettre à l'agent de s'exprimer sur sa reprise
- ✓ Organiser un RDV si nécessaire avec les gestionnaires RH / paie carrière pour que l'agent puisse poser des questions sur sa situation administrative

Parallèlement, l'employeur peut mettre en place un processus plus structuré :

- ✓ Définir un processus permettant de garder le lien avec l'agent pendant un arrêt : définir les informations à adresser par courrier aux agents et la périodicité. La structure peut également choisir d'adresser tous types de documents internes (notes internes, de service, etc.)
- ✓ Réunir une équipe pluridisciplinaire pour évoquer les situations des agents en arrêt
- ✓ Définir collectivement les rôles de chacun pour préparer et accompagner la reprise



Obligatoire dans le secteur privé, le **RDV de liaison** a été instauré afin de garder le lien avec un collaborateur durant son arrêt. Chaque structure peut se prévaloir d'une pratique similaire en adressant par exemple des courriers informatifs à des périodicités décidées.

Un exemple ! Dès 2 mois d'arrêt : envoi d'un courrier avec les contacts de personnes ressources (médecin, assistante sociale, référent handicap...) dont l'agent pourra, s'il le souhaite, se saisir.

Attention : lorsque l'arrêt est dû à un épuisement professionnel, l'agent peut préférer « couper » tous liens avec son employeur. Il faudra respecter ce besoin.

De son côté l'agent peut se trouver en situation de vulnérabilité

Il ne faut pas sous-estimer l'impact psychologique ou physique de la reprise car celle-ci peut générer une crainte réelle pour l'agent.

- ✓ Peur du jugement et du regard de l'autre (sur l'arrêt, sur la maladie)
- ✓ Peur de ne pas retrouver le "lien social"
- ✓ Angoisse de ne pas être au niveau ou en décalage avec l'actualité de la structure
- ✓ Difficulté à reprendre des habitudes quotidiennes
- ✓ Baisse de l'estime de soi



Prévenir ces situations

Si bien accompagner la reprise est essentiel, prévenir l'apparition de ces situations l'est encore un peu plus !

Détecter les situations de surmenage ou d'épuisement professionnel avant qu'elles ne surviennent ne peut pas reposer uniquement sur l'agent lui-même. Les pratiques professionnelles collectives doivent pouvoir évoluer. Une bonne pratique consisterait à former les professionnels (des managers, collègues, RH) à repérer les signaux d'alerte :

Signaux émotionnels

- Irritabilité inhabituelle, impatience
- Sensation de vide, de détachement
- Anxiété persistante, crises d'angoisse
- Tristesse inexplicée, pleurs
- Perte de motivation, d'intérêt pour le travail

Signaux cognitifs

- Difficultés de concentration
- Troubles de la mémoire (trous de mémoire fréquents)
- Indécision, difficulté à organiser ses tâches
- Sentiment de ne pas y arriver malgré les efforts

Signaux physiques

- Fatigue persistante, même après repos
- Troubles du sommeil
- Maux de tête, douleurs musculaires
- Troubles digestifs
- Baisse de l'immunité (maladies fréquentes)

Signaux comportementaux

- Retrait social : isolement, évitement des collègues
- Présentisme excessif : rester tard, ne pas prendre de pauses
- Baisse de performance, erreurs inhabituelles
- Agitation ou apathie
- Abus de substances (alcool, tabac, médicaments...)

Autres bonnes pratiques : Créer des espaces d'écoute (l'entretien annuel peut être un moyen de détecter des difficultés, mais également par des entretiens RH sur sollicitations, ou encore des groupes de parole), **sensibiliser** aux risques psychosociaux en interne, **normaliser** les discussions sur la santé mentale : inclure le bien-être dans les indicateurs RH, **diffuser des témoignages** ou ressources internes (affiches, intranet, ateliers), etc.