



Reprise du travail après un épisode d'épuisement professionnel

Un processus de reconstruction personnelle et de redéfinition du projet professionnel

- **L'épuisement professionnel et la rupture consécutive avec le travail résultent d'une complexité de facteurs, amplifiée par le rapport spécifique des cadres au travail et les attentes des entreprises à leur égard**
 - L'appréhension de l'épuisement est difficile en raison de la diversité de ses manifestations et de la difficulté à identifier avec précision des signes précurseurs.
 - L'épuisement peut être favorisé par certains éléments clés de l'identité cadre : importance de la valeur travail et de la performance, flexibilité horaire, disponibilité, etc.
- **Une phase de reconstruction personnelle s'avère incontournable pour repenser le projet professionnel et, plus largement, la place accordée au travail**
 - Cette reconstruction passe par un processus de réhabilitation, plus ou moins long, composé de différentes phases (décompression, régénération, reconstruction) pour digérer la situation.
 - Le soutien des proches et l'accompagnement par des professionnels de santé peuvent bien souvent faciliter le processus de reconstruction personnelle et la reprise d'activité.
 - Les acteurs de l'emploi jouent également un rôle important pour aider à repenser le projet professionnel et le rapport au travail.
- **La reprise d'activité peut prendre différentes formes mais s'inscrit le plus souvent dans la recherche d'un meilleur équilibre avec la vie personnelle**
 - La reprise d'activité peut conduire à un retour dans la même entreprise (réintégration, réaffectation) ou à des changements d'entreprise, de métier ou de statut (entrepreneuriat, reconversion, mobilité géographique).
 - Le retour à l'emploi s'accompagne souvent de la volonté d'établir un nouveau rapport au travail et à l'entreprise, plus distancié et vigilant.
 - La reprise du travail est une période sensible qui met à l'épreuve le nouveau projet professionnel et les espoirs d'un meilleur équilibre de vie.

Sommaire

04

Une situation d'épuisement multifactorielle, amplifiée par le rapport des cadres au travail et les attentes des entreprises à leur égard

06

Une phase de reconstruction personnelle incontournable pour repenser le projet professionnel et la place accordée au travail

08

Une reprise d'activité polymorphe qui s'inscrit le plus souvent dans la recherche d'un meilleur équilibre de vie

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur **une enquête qualitative composée de 52 entretiens** menée entre mai et juillet 2024 par l'institut d'études Ipsos.

24 entretiens d'une durée d'une heure chacun ont été réalisés auprès de **cadres ayant vécu une rupture professionnelle dans les 3 à 5 dernières années**.

- Un panachage a été réalisé concernant : les causes d'épuisement (*burn-out*, *bore-out*, harcèlement, évènement personnel, etc.), les types de ruptures (démission, rupture conventionnelle, licenciement, arrêt maladie) et les types de reprise (réintégration dans l'entreprise au même poste ou à un poste différent, changement d'entreprise au même poste, reconversion, auto-entrepreneuriat).
- Un mix a aussi été effectué sur le genre, les fonctions, les secteurs, les régions et les niveaux hiérarchiques des personnes enquêtées.

12 entretiens d'une durée de 30 minutes chacun ont été menés auprès des **proches des cadres interrogés**.

- Un panachage des statuts des proches a été effectué (conjoint.e, ami.e, famille).

16 entretiens d'une durée de 45 minutes chacun ont été menés auprès de **différents acteurs de l'entreprise** ayant dû gérer des situations d'épuisement professionnel.

- Un panachage des expertises a été effectué (responsables des RH, médecins du travail, consultants spécialisés en risques psychosociaux, dirigeants de TPE, délégués du personnel).

Les analyses sur les évolutions du rapport au travail et à l'entreprise¹ ont récemment apporté plus de lumière sur les problématiques de santé mentale des travailleurs et leurs possibles conséquences néfastes². Ce phénomène, même s'il est notoirement délicat à mesurer³, constitue une priorité de santé publique. On peut ainsi noter que les arrêts maladie pour épuisement professionnel représentaient, en 2023, 15 % de l'ensemble des arrêts maladie, et 22 % des arrêts maladie de longue durée⁴ (plus de 30 jours). Et différentes études montrent que les cadres semblent particulièrement à risque de souffrance psychique en lien avec le travail⁵.

Cet état recouvre dans cette étude une réalité aux manifestations hétérogènes (*burn-out*⁶, *bore-out*, arrêts maladie de longue durée, situations de conflits ou de harcèlement...) qui traduisent un phénomène d'usure physique, émotionnelle et mentale liée au travail. Il dépasse la caractérisation médicale ou juridique pour intégrer des périodes de doutes et de questionnements sur le sens du travail⁷ et les conditions d'exercice de l'emploi.

L'épuisement professionnel, qui débouche très souvent sur une rupture avec le travail, imposée ou choisie, confronte inévitablement les cadres concernés à la problématique de leur reconstruction professionnelle et, à terme, à la perspective de leur reprise d'activité. Au-delà de la diversité des situations, quelles dynamiques récurrentes peut-on identifier sur les configurations qui mènent à l'épuisement et à une rupture consécutive avec le travail, les processus de reconstruction et les postures adoptées pour les retours à la vie professionnelle ?

¹ Apec, *Relation des cadres à l'entreprise*, 2022.

² Dares, *Impacts de l'intensification et de l'autonomie au travail sur la santé mentale*, août 2024.

³ Rapport d'information de l'Assemblée nationale N° 4487, en conclusion des travaux de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel (ou *burn out*), 15 février 2017.

⁴ *Baromètre Absentéisme 2024*, Malakoff Humanis.

⁵ Santé publique France, *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, 2024, n°5, p. 92-103.

⁶ Schaufeli WB and Greenglass ER. Introduction to special issue on burnout and health. *Psychol Health* 2001;16(5):501-10.

⁷ La psychologue Cristina Mislach cite par exemple les conflits de valeur comme un facteur du *burn-out* avec les exigences du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, le manque de soutien social et de reconnaissance et l'insécurité de l'emploi et du travail. *Le burn-out*, Bulletin de l'Académie nationale de médecine, février 2016.

Une situation d'épuisement multifactorielle, amplifiée par le rapport des cadres au travail et les attentes des entreprises à leur égard

Un épuisement difficile à appréhender par les cadres eux-mêmes, mais aussi par leurs proches et l'entreprise

La perception de la situation d'épuisement professionnel pose des difficultés aux cadres eux-mêmes, mais aussi à l'entreprise et aux proches (conjoint, famille, amis). Les signes avant-coureurs restent difficiles à détecter et gérer malgré la mise en place d'outils dédiés dans certains contextes professionnels (cellules d'écoute, formations, enquêtes internes, etc.). La complexité du dépistage est liée à une diversité de symptômes (troubles physiques, psychologiques et comportementaux) souvent couplée à un déni ou un manque de recul des cadres. Silencieux et progressif, l'épuisement se caractérise par une altération de la relation au travail et à l'entreprise qui aboutit très souvent à la rupture professionnelle.

La situation est délicate pour les proches qui sont en première ligne. Face à des changements souvent insidieux et graduels, des difficultés qui peuvent paraître temporaires ou extérieures au travail, il leur est difficile de poser le diagnostic. Leurs réactions peuvent être négatives et s'accompagner d'une certaine incompréhension qui est renforcée par les conséquences de l'épuisement au quotidien. D'où une hésitation entre la neutralité et l'interventionnisme après une nécessaire écoute et empathie de leur part.

Il est ainsi parfois plus facile pour des collègues ou des amis d'intervenir même si le rôle du conjoint ou de la conjointe est souvent déterminant dans la prise de conscience de l'épuisement et dans la rupture avec l'entreprise.

“ À l'époque je le prenais directement super mal. Je n'étais pas dans l'empathie parce que je ne comprenais pas que ça prenne cette place à la maison (...) J'ai pris sur moi et j'ai fini par lui dire que je ne le trouvais pas bien dans le poste et qu'il devrait arrêter. Je lui avais dit que s'il n'arrêtait pas ça n'irait pas mieux entre nous non plus.

Eléonore, 26 ans, conjointe de Jordan, qui a vécu une rupture professionnelle marquée par une rupture conventionnelle

“ Même à nous il n'en a pas parlé tout de suite. Il ne voulait pas montrer ses faiblesses et je pense que ça a joué sur la situation de burn-out.

Rakesh, 25 ans, ami de Dylan qui a vécu une rupture professionnelle marquée par un arrêt maladie de plus de 3 mois


Malgré la conscience des effets délétères de l'épuisement pour l'entreprise (dégradation de la performance, potentiel remplacement, moral des équipes, etc.), cette dernière peut aussi éprouver des difficultés, voire du déni, dans la détection et la gestion du phénomène. Elle se montre parfois réticente à réagir aux alertes, renvoyant la responsabilité du problème à la sphère personnelle.

Une rupture favorisée par certains éléments du rôle et de l'identité des cadres

L'épuisement professionnel est plus susceptible de survenir dans des contextes hostiles (climat délétère, dégradation des conditions de travail, pratiques malveillantes, etc.) ou dans certaines situations de déséquilibre professionnel (changements d'organisation ou de poste, etc.). La parole des collaborateurs et des collaboratrices est souvent entravée dans ces cas-là alors que le risque d'usure est élevé.

L'épuisement professionnel peut aussi être en lien avec les spécificités de l'identité des cadres. L'importance de la valeur travail est ainsi un facteur de risque, tout comme la flexibilité des horaires et un fort investissement qui menacent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les cadres sont par ailleurs confrontés à des attentes élevées de la part de certaines entreprises qui peuvent dégrader leur environnement de travail ou amplifier certaines situations difficiles. Elles génèrent un surcroît de stress et de contraintes qui frappe encore plus certains cadres (dirigeant.es de petites entreprises, management intermédiaire, personnes surinvesties)

et les rend ainsi plus à risques d'épuisement. Ces derniers mentionnent, à titre d'exemple, le caractère anxiogène et usant de contextes essentiellement régis par une culture du chiffre ou du *reporting*.

 *Tout ce qui va être le middle management, c'est ce qu'il y a de plus compliqué. On est dans un double discours, en particulier dans l'industrie. On a besoin de rendements, une vision très économique et on est confronté en même temps à du personnel.*

Médecin du travail, intervenant essentiellement dans le secteur de l'industrie, toute taille d'entreprise

Ces situations de déséquilibre se heurtent de surcroît à la difficulté à demander de l'aide de la part de certains cadres qui craignent de paraître diminués et incompetents. Elles peuvent aussi être renforcées par des évolutions de la situation personnelle (deuil, divorce, naissance, etc.) qui précipitent la rupture professionnelle.

Une phase de reconstruction personnelle incontournable pour repenser le projet professionnel et la place accordée au travail

Une première étape de décompression marquée par le soulagement et/ou l'effondrement

Les ruptures professionnelles consécutives à un épisode d'épuisement marquent le dénouement d'une période souvent longue et éprouvante, source de fragilisation, pour les cadres rencontrés. Elles sont généralement suivies d'une première phase de décompression et de relâchement liée au poids de cette épreuve (accumulation de stress, de fatigue, de tensions, etc.). La sphère professionnelle est alors bien souvent reléguée au second plan de l'existence des cadres.

Les cadres, qui réagissent avant d'être trop affectés ou arrivent à avoir du recul sur l'épuisement vécu, perçoivent cette phase comme un véritable soulagement. Ils l'accueillent positivement et l'appréhendent comme une nécessité afin de pouvoir récupérer physiquement et mentalement. Ils bénéficient de cette attitude pour faire face à certains symptômes (fatigue, anxiété, culpabilité, ressentiment, etc.) pouvant survenir après la rupture professionnelle.

“ Le soulagement n'est venu que quelques jours après (mon entretien préalable au licenciement). J'étais content de pouvoir me reposer. J'ai senti comme un sas de décompression. Même si après il fallait retrouver un travail, je pouvais toucher le chômage. Et puis finalement, j'ai trouvé assez rapidement et j'ai eu un sentiment de libération.

Edouard, 26 ans, rupture professionnelle marquée par un licenciement

À l'inverse, une grande partie des cadres vivent de véritables effondrements à la suite de cette rupture et sont confrontés à des émotions parfois extrêmes (accablement, angoisse, honte, colère, rumination, persistance du stress, etc.). Elles sont souvent accompagnées de symptômes physiques déroutants (perte d'énergie, insomnie, isolement, irritabilité, etc.). Ces cadres éprouvent alors des difficultés pour analyser l'épreuve traversée et envisager la suite de leur carrière.

“ J'étais morte psychologiquement. Une partie de ma vie n'existait plus. Je ne faisais rien de mes journées à part aller sur Internet et j'étais en total décalage.

Diane, 41 ans, rupture professionnelle marquée par un arrêt maladie de plus de 6 mois

Par attachement ou par professionnalisme, certains d'entre eux n'arrivent pourtant pas à se détacher de leur travail ou de leur entreprise (sensation de manque, inquiétude pour les dossiers, les collègues, etc.) au point de retarder la récupération de l'intégralité de leurs moyens.

Le soutien des proches, un socle à l'origine du rebond des cadres

Durant cette phase de décompression, lors de laquelle l'entreprise est normalement absente ou ne fournit généralement qu'un appui informel, le rôle des proches est central. Leur importance est renforcée par le recentrage de la vie des cadres sur la sphère intime et sociale dans une période délicate. Leur soutien, via l'écoute, les loisirs au quotidien ou l'encouragement à pratiquer des activités à visées réparatrices (sophrologie, yoga, etc.) est nécessaire pour enrayer l'effondrement et l'entame d'un cercle vicieux d'ordre privé ou pour conforter les cadres dans un soulagement face à la rupture professionnelle.

Les proches peuvent également jouer un rôle clé pour inciter les cadres à faire appel à des professionnels de santé (médecin traitant, psychologue, psychiatre) et participer à la prise de recul nécessaire pour analyser la trajectoire professionnelle jusqu'à la situation d'épuisement et à la rupture.

Leur présence est jugée indispensable par les cadres interrogés afin de pouvoir bénéficier d'un contexte favorable à leur régénération et au déclic nécessaire pour débiter le retravail de leur projet professionnel.

“ Je le faisais sortir, on allait au foot, on allait courir, on faisait des bowlings, ce genre de choses. J’essayais de le faire sortir du quotidien pour lui redonner goût à la vie.

Karim, 29 ans, ami de Bachir qui a vécu une rupture professionnelle marquée par un arrêt maladie de plus de 3 mois

“ Je l’écoutais beaucoup. J’essayais de lui dire quoi dire, quoi mettre en place mais je l’écoutais et je le soutenais surtout.

Eléonore, 26 ans, conjointe de Jordan qui a vécu une rupture professionnelle marquée par une rupture conventionnelle

Une période de redéfinition du projet professionnel et du rapport au travail

La régénération mentale et physique des cadres rencontrés passe par un travail d’introspection potentiellement long qui est à la racine de la reconstruction professionnelle. Une phase de réflexion profonde sur les causes et le vécu de l’épuisement professionnel est souvent nécessaire pour mieux accepter son vécu. Ce travail conduit progressivement à un apaisement et une déculpabilisation qui sont essentiels pour retrouver la confiance en soi et en ses capacités. C’est aussi souvent le moment choisi par les cadres pour réfléchir à leurs aspirations, leurs envies et besoins sur les plans personnel et professionnel.

“ Je me suis demandé pourquoi j’en étais arrivé-là, comment j’avais passé mon année, comment je m’en étais sorti, ce que je voulais faire et ce que je ne voulais absolument pas faire.

Pierre, 59 ans, rupture professionnelle marquée par une rupture conventionnelle

À partir du bilan effectué, les cadres esquissent des tentatives de réappropriation de leur carrière avec l’objectif de construire un projet qui les préserve de futurs risques d’épuisement. Ils peuvent ainsi constater ou initier des changements dans leur rapport au travail ou à l’entreprise qui affectent la construction

ou l’orientation de leur projet professionnel. Ce dernier est alors marqué par le souhait d’une nouvelle posture, généralement plus distanciée et analytique, qui est souvent associée à une vigilance sur son environnement de travail (conditions, équipes, management, politique de l’entreprise, etc.) et à une priorisation de soi (moins de contraintes, logiques de protection, etc.). Ces souhaits déterminent le type de reprise d’activité qui est envisagé (réintégration, réaffectation, délocalisation, reconversion, entrepreneuriat, etc.) et les conditions de retour à l’emploi visées (type d’entreprise, secteur d’activité, rémunération, horaires de travail, etc.).

Les proches demeurent pleinement concernés par cette période de reconstruction personnelle et professionnelle. Leur soutien reste indispensable alors qu’ils peuvent être directement affectés par de possibles changements concernant la sphère personnelle (déménagement, redéfinition des horaires ou de la place du travail, séparation, etc.). Ils participent néanmoins à la redéfinition du projet professionnel en étant intégrés dans la recherche d’équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et en initiant parfois le recours à des acteurs extérieurs.

Un nouveau projet qui peut être facilité par un accompagnement professionnel

Les professionnels de l’accompagnement ou les acteurs juridiques peuvent jouer un rôle déterminant en appui du cadre dans la construction d’un nouveau projet professionnel. Ils apportent à des cadres, qui se trouvent dans une période délicate, une expertise cruciale en matière d’emploi (demandes de

formations, création d’un réseau de prospection, négociations avec l’entreprise, etc.). Généralement associée à une distance souvent nécessaire et bienvenue, cette expertise peut influencer positivement sur le rebond des cadres à travers les choix professionnels opérés pour la reprise d’activité.

Une reprise d'activité polymorphe qui s'inscrit le plus souvent dans la recherche d'un meilleur équilibre de vie

Un retour dans la même entreprise, avec un éventuel changement de poste, pour minimiser la prise de risques sur les conditions de travail

Certains cadres décident de réintégrer leur entreprise à leur ancien poste après la rupture. Souvent par défaut, ce choix acte parfois de la difficulté à redéfinir son projet professionnel et à envisager un autre poste dans un contexte de travail différent ou un autre métier. Les cadres peuvent se sentir encore trop fragilisés physiquement ou psychologiquement pour faire face à un changement majeur. Ce choix peut aussi simplement traduire l'échec à trouver des conditions de travail aussi avantageuses ou un accord de départ avec l'entreprise. Plus rarement, il part d'un esprit de revanche avec la volonté de prouver sa valeur. Cette option est plus facilement choisie par les cadres qui négocient, parfois à l'aide de la médecine du travail, des conditions jugées plus protectrices (possibilité accrue de télétravail, temps de travail et périmètre réduits, etc.) afin d'éviter une rechute.

Une partie des cadres acceptent néanmoins de revenir dans l'entreprise sous réserve de parvenir à un changement de poste. Ils ne lient généralement pas l'épreuve vécue à l'entreprise mais plutôt à leur poste ou à leur manager précédent. Le retour en entreprise passe donc par une réaffectation vers un poste qui puisse répondre à la redéfinition de leur projet professionnel en termes de sens et de conditions d'exercice (management, missions, équipe, etc.). Ils reconnaissent l'importance d'une certaine sécurité

dans ce choix (attachement à l'entreprise, ancienneté, autres avantages, etc.). Cette réaffectation peut aussi faire suite à l'échec ou à la difficulté d'un retour à son ancien poste.

“ C'est toujours plus facile quand on a déjà été dans l'entreprise et qu'on connaît du monde que quand on ne connaît pas. Mon temps d'adaptation a été moindre et ça a été plus facile pour moi.

Phillipe, 43 ans, rupture professionnelle marquée par une démission

“ Je n'ai pas cherché d'autre emploi car j'avais un très bon salaire et je ne savais pas où aller travailler ailleurs, j'avais déjà fait le tour de toutes les parfumeries et en plus je ne voulais pas abandonner (...) Malgré tout c'est une société que j'aime. J'ai rencontré des mauvaises personnes mais il y a des belles personnes dans cette société aussi.

Diane, 41 ans, rupture professionnelle marquée par un arrêt maladie de plus de 6 mois

Le retour dans la même entreprise comporte malgré tout des risques pour les cadres. Ils peuvent faire face à une stigmatisation ou à des présupposés concernant leur vulnérabilité, celle-ci étant contradictoire avec la notion de performance de l'identité cadre.

Un changement d'entreprise, voire de métier ou de statut, avec la volonté d'améliorer l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle

La redéfinition du projet professionnel de certains cadres débouche sur un changement d'entreprise, voire de secteur d'activité par la même occasion, tout en gardant le même métier. Ces cadres incriminent donc plus leur environnement de travail concernant l'épreuve subie et sont motivés par une envie de renouveau tout en continuant à exercer leur métier. Leur projet est plus porté par des attentes concernant les conditions de travail, notamment l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle. Elles sont donc au centre d'un récit qui peut intégrer, pour ceux qui l'assument, le plus souvent de manière atténuée, la

situation d'épuisement professionnel vécue. Elles peuvent même servir dans ces cas-là à justifier les changements de cadre professionnel.

“ La plupart du temps ça met du temps à se solder si ça se solde, et finalement à un moment ou à un autre (...) le salarié ne se sent plus chez lui dans l'entreprise (...) Il y a une cassure.

Délégué du personnel dans le secteur de la restauration collective, grande entreprise

Dans certains cas, ces attentes justifient le choix de la reconversion. Changer de métier est l'occasion de s'orienter vers une activité plus alignée avec de nouvelles aspirations professionnelles en termes de conditions et de sens⁸. Dans ces cas-là, le processus de formation pour la reconversion prolonge souvent celui de la reconstruction psychologique et physique des cadres.

Enfin certains cadres optent pour le statut d'indépendant ou pour la création de leur propre activité. Ce choix est souvent associé aux ruptures les plus difficiles avec des tensions spécifiquement liées à leurs conditions d'exercice en entreprise (mode de fonctionnement et management). Le salariat et le lien

de subordination sont devenus difficiles à supporter pour eux, sources potentielles de souffrance. Ils cherchent ainsi à se protéger de situations à risques et à reprendre le contrôle de leur vie professionnelle. Pour certains, ces options répondent à un désir de liberté et à la volonté de mieux maîtriser leur quotidien professionnel (missions, horaires, etc.).

“ Je ne voulais plus de CDI. Je ne voulais plus subir les pressions que subissent les membres de la société. Je ne voulais plus jouer de « pièce de théâtre », (...) Je n'avais plus confiance. Je voulais un mode de vie plus sain et plus libre.

Bachir, 34 ans, rupture professionnelle marquée par un arrêt maladie de plus de 3 mois

Dans tous les cas, la reprise demeure une période d'incertitude qui met à l'épreuve le nouveau projet professionnel

Le moment de reprise du travail, parfois subi, ne constitue pas la fin de la phase de reconstruction professionnelle mais s'inscrit dans sa continuité. C'est une période charnière qui cristallise dès le premier jour, et pour une période qui peut s'étirer dans le temps, les enjeux d'un nouveau départ pour les cadres. En plus des inquiétudes classiques accompagnant une nouvelle prise de poste, cette période peut être porteuse de certaines angoisses et craintes, notamment sur la réussite de la reconstruction et le contexte d'accueil en entreprise. Ce retour est néanmoins généralement abordé avec un regain de motivation et de détermination malgré la possible persistance de séquelles et la menace de revivre des situations d'épuisement. Il représente un enjeu psychologique fort en termes de résilience, de confiance (en soi, en ses choix, ses compétences, sa capacité à rebondir) et de volonté de changement.

“ J'étais très motivé à l'idée de reprendre, je savais que ma vie allait changer professionnellement. J'allais faire autre chose maintenant, sortir de ma routine répétitive.

Phillipe, 43 ans, rupture professionnelle marquée par une démission

Durant la période d'intégration ou de début d'activité qui demande d'ordinaire un surcroît d'investissement, les cadres sont rapidement mis à l'épreuve sur le caractère effectif et réussi de la reconstruction. La reprise constitue un véritable test durant lequel l'équilibre de vie peut être déjà privilégié. Son attention est particulièrement portée sur le niveau d'implication requis et mis en œuvre au quotidien pour le poste. Des interrogations légitimes concernent aussi le stress éprouvé, le sens retrouvé du travail et la satisfaction vis-à-vis des conditions proposées (rapports humains, valorisation du salaire,

équilibre vie professionnelle et vie personnelle, etc.).

La reprise du travail s'évalue véritablement dans un temps long qui valide le changement d'entreprise et/ou du rapport au travail. Les cadres interrogés précisent l'importance du passage de la théorie à la pratique s'agissant d'une meilleure écoute de soi et d'une prise de recul afin de relativiser l'importance du travail, notamment vis-à-vis d'autres sphères de leur vie.

Les proches jouent un rôle important de réassurance sur les capacités des cadres et de support vis-à-vis d'une distanciation effective du travail et d'une priorité au bien-être.

“ Je ne pars plus en déplacement (...) Je peux profiter de vrais weekends avec les enfants, le temps passe vite, on vieillit, on ne se rend pas compte et il n'y a pas plus précieux que la santé. Il faut profiter de l'instant présent ce que je ne faisais pas assez auparavant, et prendre du recul, ne pas prendre les choses trop à cœur.

Nadia, 46 ans, rupture professionnelle marquée par une rupture conventionnelle

Les entreprises jouent aussi un rôle clé dans la reprise des cadres qui ont connu une période d'épuisement professionnel à travers l'adoption de dispositifs pour redéfinir un rythme et un contexte adaptés à leurs nouvelles aspirations (entretiens de pré-reprise, reprises progressives, temps partiel, travail en binôme, horaires adaptés, etc.) ou pour faciliter la transition vers un nouveau projet (rupture conventionnelle, reclassement, etc.). La coordination entre différents acteurs (managers, RH, médecin du travail, etc.) est en tout cas essentielle pour répondre au mieux aux besoins des cadres et garantir une reprise réussie.

¹ Apec, *Reconversion professionnelle des cadres*, 2022.

Les obligations légales et les bonnes pratiques concernant les situations d'épuisement professionnel

EN PRÉVENTION

Obligation de sécurité

Une obligation générale de sécurité incombe à l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail). Il lui revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

Médecine du travail*

- L'employeur doit mettre en place un service de prévention et de santé au travail dans l'entreprise ou adhérer à un tel service, appelé communément « médecine du travail ».
- En cas de besoin, le salarié peut contacter directement la médecine du travail. Il n'est pas obligé de demander l'accord à son employeur.
- Le médecin du travail ne dispense pas de soins. Il ne délivre pas d'ordonnance, ni d'arrêt maladie.

Le médecin du travail peut notamment conseiller l'employeur et le salarié sur les risques professionnels, les conditions de travail, le harcèlement, les situations de handicap en milieu professionnel.

Comité social et économique*

- Le CSE contribue à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise. Le rôle du CSE est d'évaluer et proposer des mesures complémentaires si nécessaire à celles prises par l'employeur.
- Le CSE peut susciter toute initiative qu'il estime utile et proposer par exemple des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes, il dispose à cet égard d'un droit d'alerte.

* En fonction de l'effectif de l'entreprise

DURANT L'ARRÊT

Obligation de confidentialité

Toute information relative à l'état de santé d'un salarié doit rester strictement confidentielle. L'employeur, les services RH, et les collègues ne doivent en aucun cas divulguer des informations médicales sans l'accord du salarié concerné.

Rendez-vous de liaison

- L'employeur doit informer par tout moyen les salariés absents depuis plus de 30 jours de la possibilité de bénéficier d'un rendez-vous de liaison. Si le salarié l'accepte, il revient à l'employeur de l'organiser.
- Ce rendez-vous de liaison peut être organisé, entre le salarié et l'employeur, en associant le service de prévention et de santé au travail, même en cas de suspension du contrat. Ce rendez-vous a pour but d'informer le salarié des accompagnements dont il peut bénéficier : actions de prévention de la désinsertion professionnelle, examen de pré reprise, mesures d'aménagement.

Prise de contact

- Un employeur ne peut pas prendre contact avec un salarié pour lui demander de travailler pendant

son arrêt (obligation de sécurité et de protection de la santé des salariés (Code du travail, art. L.4121-1)).

- Cependant, un employeur peut contacter un salarié pour exiger la restitution des outils de travail mis à sa disposition ou la communication de toute information nécessaire à l'activité de l'entreprise en son absence. Si les circonstances et les relations le permettent, il est possible de le contacter pour prendre des nouvelles et maintenir le lien avec les collègues.

Contre visite médicale

- En cas d'arrêt de travail, l'employeur peut demander une contre-visite médicale au domicile du salarié s'il lui verse une indemnité complémentaire. Le médecin doit être indépendant et ne pas avoir de lien privé avec l'employeur pour garantir son impartialité. L'employeur n'a pas à prévenir au préalable le salarié de la démarche.
- Suite à la visite le médecin informe l'employeur du caractère justifié ou injustifié de l'arrêt de travail. Cette information sera ensuite transmise sans délai par l'employeur au salarié.

LORS DE LA REPRISE

Visite de pré-reprise

- Une visite de pré-reprise n'a pas de caractère obligatoire mais elle peut être demandée par le salarié, le médecin du travail, le médecin traitant ou le médecin conseil des organismes de sécurité sociale.
- Cette visite se déroule avec le médecin du travail qui peut recommander suite à cette dernière des aménagements et adaptations du poste de travail, des préconisations de reclassement ou des formations professionnelles en vue de faciliter un reclassement ou une réorientation professionnelle.

Visite de reprise

- À la suite d'un arrêt de travail pour maladie professionnelle, ou lorsque l'arrêt de travail pour maladie ou accident du travail a donné lieu à 30 jours d'absence du salarié, l'employeur doit programmer une visite médicale de reprise de travail. Cet examen doit intervenir au plus tard dans les huit jours suivant la reprise du travail du salarié.
- Lors de cette visite, le médecin du travail délivre son avis sur l'aptitude du salarié à reprendre son

poste. Il peut également discuter avec le salarié des adaptations de poste, des aménagements ou d'un possible reclassement.

Procédure de licenciement

- Le licenciement pour inaptitude est autorisé uniquement si le salarié est déclaré inapte à reprendre son travail, et si le reclassement n'est pas possible.
- D'autres situations rendent le licenciement possible. C'est notamment le cas si une procédure disciplinaire avait été engagée avant le début de l'arrêt maladie, celui-ci ne faisant pas obstacle à un licenciement pour faute. Le salarié en arrêt maladie peut également être visé par une procédure de licenciement économique, au même titre que ses collègues.

Référent handicap

Dans les entreprises de plus de 250 salariés, la loi impose la désignation d'un référent handicap, chargé de favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap, y compris celles qui le deviennent suite à une maladie.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *L'alternance dans le supérieur (Bac +3 et plus)*, octobre 2024
- > *Le monde du travail vu par les étudiants du supérieur*, septembre 2024.
- > *Mobilités croisées entre PME et grandes entreprises*, juillet 2024.
- > *Cadres demandeurs d'emploi de longue durée et formation*, juin 2024.
- > *Reconversion des sportifs de haut niveau vers des métiers cadres*, avril 2024
- > *Projections professionnelles des cadres seniors*, avril 2024



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec_Etudes

ISSN 2681-2827 (collection « Trajectoires »)

Décembre 2024

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet Apec : Khadr Hamza, Joséphine Rey-Bordjah.

Maquette : Caracter

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).