

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**L'implication de la GRH dans le
processus de réinsertion
professionnelle des malades de
longue durée suite à un burnout**
Au cœurs des leviers et des défis

Auteure : Ana Figueira De Carvalho
Promotrices : Evelyne Léonard
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je souhaite exprimer ma sincère reconnaissance envers toutes les personnes qui ont apporté leur soutien, de manière directe ou indirecte, à l'accomplissement de ce mémoire.

Dans un premier temps, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers ma promotrice, Madame Evelyne Léonard, pour son soutien constant durant tout le processus d'élaboration de ce mémoire, ainsi que pour ses conseils et ses précieux commentaires. Votre disponibilité et vos encouragements ont été d'une importance capitale à chaque phase de ce projet.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers tous les participants qui ont pris part à mes entretiens, partageant ainsi leur expertise et leur expérience. Leurs contributions précieuses ont enrichi mon travail et ont offert une approche enrichissante à mes analyses.

Enfin, je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers ma famille et mes amis pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur compréhension tout au long de ce projet. Leur présence et leur soutien moral ont été une source de force et de motivation essentielle pour surmonter les défis rencontrés lors de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Remerciements	i
Introduction	1
Partie 1 : Cadre théorique	3
1. Chapitre 1 : Éléments fondamentaux : exploration des concepts clés de la GRH, de la réinsertion professionnelle et de la maladie de longue durée.....	3
1.1 La gestion des ressources humaines	3
1.2 La réinsertion professionnelle	6
1.3 Les incapacités de travail	9
2. Chapitre 2 : Le levier stratégique : contributions de la GRH à une réinsertion professionnelle réussie	11
2.1 Le rôle stratégique de la GRH dans la réinsertion professionnelle	12
2.2 Stratégies et dispositifs de la GRH pour une réinsertion professionnelle optimale .	14
2.2.1 Une politique de retour progressive	15
2.2.2 Les conditions de travail	15
2.2.3 La sensibilisation quant au burnout.....	16
2.2.4 Les programmes de soutien et collaboration avec les acteurs externes	17
2.2.5 La communication claire et transparente quant aux politiques d’absence et de retour au travail	18
2.2.6 Les formations.....	19
2.2.7 Une réinsertion professionnelle réussie.....	20
3. Chapitre 3 : Réinventer le chemin du retour : les défis de la GRH dans la réinsertion professionnelle des malades de longue durée	21
3.1 Les défis	21
3.1.1 Le caractère chronique du burnout.....	22
3.1.2 Les relations interpersonnelles et la stigmatisation.....	22
3.1.3 Les coûts financiers	23
3.1.4 Les conditions de travail	25
4. Chapitre 4 : Adaptation et reconversion : naviguer dans les voies de la reconversion professionnelle et du travail adapté	26
4.1 Le trajet de réintégration professionnelle	26
4.2 La reconversion professionnelle.....	29
5. Chapitre 5 : Réinsertion professionnelle : bilan des leviers, défis, dimensions et interconnexions	31
Partie 2 : Partie empirique	33
6. Méthodologie	33
6.1 L’objectif de cette étude	33

6.2	Choix méthodologique	34
6.2.1	Démarche hypothético-déductive.....	34
6.2.2	Démarche qualitative.....	34
6.2.3	L'échantillonnage	36
6.2.4	Récolte de données.....	36
6.2.5	Analyse des données récoltées	37
6.2.6	Les limites de nos choix méthodologiques	37
7.	L'analyse des résultats.....	38
7.1	Perception du burnout par les malades de longue durée	38
7.2	Facteurs menant au burnout	40
7.3	Intervention de la GRH dans le processus de réinsertion professionnelle	42
7.4	Les différents défis pour la GRH	51
7.5	Récapitulatif de l'analyse	55
8.	Discussion critique et recommandations	56
8.1	Réflexion et hypothèses	56
8.2	Les limites de l'étude	58
8.2.1	Limites de l'échantillon :.....	58
8.2.2	La sensibilité du sujet :.....	59
8.2.3	Le biais potentiel dans les entretiens :.....	59
8.2.4	Contextualisation dans une entreprise spécifique :	60
8.3	Nouvelle recherche : Saisir les répercussions durables.....	60
8.4	Recommandations	61
9.	Conclusion	63
10.	Bibliographie.....	64
11.	Annexes.....	76

Introduction

À l'heure actuelle, au sein de nos entreprises belges, les maladies de longue durée, provoquant des incapacités de travail de plus de six mois, sont en constante augmentation, touchant ainsi un grand nombre de travailleurs (Segal, 2022).

Plus de trente maladies ont été identifiées par l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) en Belgique, comme des affections de longue durée, nécessitant d'un traitement prolongé et coûteux. Celles-ci pouvant aller d'une tumeur maligne à des affections psychiatriques de longue durée (INAMI, s.d).

Ces trois dernières années, ce sont essentiellement les cas de burnout, également appelés troubles psychosociaux, qui ont explosés. En Belgique, les incapacités de travail de longue durée liées aux burnouts ainsi qu'aux dépressions ont augmenté de 46 % au cours de ces dernières années. Effectivement, un cas sur quatre d'incapacité de travail de longue durée découle d'un burn-out ou d'une dépression (INAMI, s.d). Ces maladies de longue durée touchent, par conséquent, l'ensemble d'une entreprise, et ceci à différents niveaux, dont principalement le rôle des ressources humaines.

« Le burn-out n'est pas une maladie, c'est une conséquence. » – Patrick Légeron (Boudet, 2024).

Ce mémoire s'axera autour d'une question principale. Je veillerai, de ce fait, à répondre à la question suivante : « Dans quelles mesures, la contribution de la GRH dans le processus de réintégration professionnelle des malades de longue durée influencera-t-elle cette bonne réintégration ? Quels sont les leviers ainsi que les enjeux pour la GRH ? ». Ce sujet d'étude portera, par conséquent, sur les liens potentiels existants entre la GRH et le processus de réintégration des malades de longue durée.

En vue d'approfondir ce sujet, je commencerai par traiter la littérature existante dans afin de sélectionner les informations pertinentes. Étant donné que je me retrouve dans une démarche hypothético-déductive, ces informations récoltées, me permettront de développer plusieurs hypothèses qui seront, par la suite, validées ou réfutées, avec les différents entretiens réalisés au cours de ma période de stage au sein de mon entreprise partenaire. Ces entretiens ont été réalisés avec des collaborateurs ayant subi une réintégration professionnelle dès suite d'un burnout, mais j'ai également eu l'opportunité de discuter avec deux personnes de confiance au sein de l'entreprise et trois RH.

Ce mémoire sera divisé en plusieurs parties, premièrement des chapitres théoriques répondant à ma problématique, ceux-ci suivi de l'explication de la méthodologie utilisée au

cours de ce mémoire, pour ensuite finir avec les apports des différents entretiens.

Mon premier chapitre théorique se focalisera sur l'établissement d'une base conceptuelle solide en explorant et en définissant de manière approfondie les termes clés liés à ma problématique de recherche.

Je mettrai en lumière le rôle central de la gestion des ressources humaines dans la prévention des maladies de longue durée au cours du chapitre 2. Celui-ci se penchera par ailleurs sur les initiatives développées par la GRH pour faciliter et optimiser le processus de réintégration des individus souffrant de maladies de longue durée dans le contexte professionnel. Nous veillerons de ce fait à détailler ce qui existe concernant cette réintégration professionnelle.

Mon troisième chapitre se concentrera principalement sur la reconversion professionnelle et le travail adapté. Lorsqu'un collaborateur fait face à une maladie de longue durée, il se peut qu'il n'ait plus les capacités requises pour reprendre son travail convenu. À ce moment, une adaptation du travail devra avoir lieu afin de permettre au collaborateur une réintégration professionnelle ou si cela n'est pas possible, la reconversion professionnelle pourrait alors avoir lieu.

Mon chapitre quatre s'axera sur les différents enjeux pour la GRH, ceux-ci pouvant être financiers ou sociaux, qui pourraient mettre à mal, voire bloquer cette réintégration des malades de longue durée.

Enfin, le récapitulatif complet de ces chapitres sera présenté lors du chapitre 5.

Quant à la partie empirique de ce mémoire, celle-ci sera divisée en trois parties également, d'une part, l'explication de la méthodologie ainsi que les différents objectifs. Dans ce chapitre, nous veillerons à expliquer nos choix, nos objectifs, notre étude qualitative ainsi que notre guide d'entretien. D'autre part, le second chapitre correspondra à la présentation et à l'analyse des résultats de cette étude. Et finalement, le troisième chapitre est composé d'une discussion critique reprenant les résultats obtenus. De plus, nous avons mis en avant une série de recommandations quant à ce que la GRH doit faire concernant cette réintégration professionnelle des malades de longue durée.

Partie 1 : Cadre théorique

1. Chapitre 1 : Éléments fondamentaux : exploration des concepts clés de la GRH, de la réinsertion professionnelle et de la maladie de longue durée

Ce premier chapitre du mémoire se focalisera sur la définition d'une série de concepts clés liés à notre question de recherche, permettant ainsi une base solide pour une compréhension approfondie. Ce chapitre sera structuré en trois parties distinctes, explorant successivement la gestion des ressources humaines, la réinsertion professionnelle et les incapacités de travail. L'interconnexion de ces trois facettes révélera les nuances essentielles qui éclairent notre problématique, jetant ainsi les fondations nécessaires pour appréhender de manière approfondie et éclairée les enjeux au cœur de notre investigation.

1.1 La gestion des ressources humaines

D'après Cadin et al. (2012), les pratiques de gestion des ressources humaines ont émergé sous la forme de techniques de gestion du personnel au début du 20^{ème} siècle. Elles ont vu le jour grâce à l'avènement de l'industrialisation. C'est à ce moment précis que les entreprises ont réalisé l'importance des travailleurs et de la nécessité d'une gestion efficace de ces derniers pour accroître leur productivité. À partir des années 1920, les relations interpersonnelles et la satisfaction des collaborateurs prennent une place centrale. C'est effectivement à ce moment-là que les premières théories sur la motivation voient le jour. Plus tard, le focus est placé sur la gestion des salaires, les avantages sociaux ainsi que les différentes lois du travail. Mais c'est réellement aux alentours des années 80 que la gestion des ressources humaines émerge en tant que discipline distincte. En effet, au cours de ces années, au sein des entreprises, le nom de la fonction est modifié, nous passons clairement de l'appellation de « *service ou responsable du personnel* » à celle de « *service ou responsable des ressources humaines* » (Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012, p.14). Les employés commencent à être reconnus en tant que ressources et non uniquement comme des coûts. De nos jours, la GRH continue d'évoluer afin de répondre aux évolutions technologiques et à la diversité, davantage présente au sein des entreprises. Un large éventail de pratiques est englobé par la GRH dans le but de créer un environnement de travail inclusif et avoir une culture d'entreprise positive, promouvant ainsi le bien-être des collaborateurs (Perreti, 2019).

L'évolution de la gestion des ressources humaines a principalement été influencée par l'adoption d'une approche de management de la diversité. Ce management de la diversité, inspiré du « *diversity management* » anglo-saxon, est défini de la manière suivante : « *le management de la diversité est l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité* »

des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation » (Barth, 2018, p.45). En effet, celui-ci a permis de réduire les discriminations et les stéréotypes présents lors du recrutement ainsi qu'aménager le lieu de travail pour les personnes handicapées ou malades (El Abboubi, Saint-Sauveur et Cornet, 2018). La gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans ce modèle de management de la diversité, largement structuré autour d'une politique promouvant l'égalité des opportunités et la prévention des discriminations. En général, c'est au sein des fonctions liées aux ressources humaines, telles que le recrutement et la gestion des carrières, que le risque de discrimination se manifeste le plus souvent (Bender, Klarsfeld et Naschberger, 2018).

La gestion des ressources humaines, en tant que discipline complexe et dynamique, occupe une position centrale au sein de toute organisation, mettant l'accent sur l'aspect humain. Elle s'est véritablement affirmée comme une composante essentielle, dont la pertinence continue de s'accroître au sein des organisations (Piganiol, 1984). La GRH est, de ce fait, définie de plusieurs façons, celles-ci étant tout de même très similaires. Premièrement, elle peut être définie comme étant *« une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir »* (Le Gall, 2023, p7). Selon Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong (2012, p5), la gestion des ressources humaines serait *« l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »*.

La gestion des ressources humaines est une discipline qui englobe une multitude d'aspects liés à la gestion et au développement des personnes au sein d'une organisation (Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012). Au centre de la gestion des ressources humaines réside la compétence à identifier, attirer et sélectionner les talents nécessaires, communément désignés sous les termes de recrutement et de sélection, afin de renforcer l'équipe. La GRH s'engage à former et à développer les employés pour enrichir leurs compétences individuelles. Une responsabilité centrale de la GRH est également la gestion de la performance, qui vise à évaluer, motiver et développer les performances individuelles. La GRH supervise les systèmes de rémunération pour garantir leur équité, leur compétitivité et leur alignement sur les politiques organisationnelles. La gestion des relations employeur-employé constitue un domaine clé de la GRH, visant à résoudre les conflits, favoriser la collaboration et accroître la productivité. La GRH s'engage activement à assurer la santé et la sécurité des employés pour promouvoir le bien-être au sein de l'organisation. Faciliter une communication efficace et transparente au sein de l'entreprise est un autre aspect crucial de la GRH. Un impératif incontournable pour la GRH est également l'intégration de la diversité et la promotion de l'inclusion au sein de l'organisation, visant ainsi à créer un environnement de travail inclusif et respectueux (Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012).

En effet, selon Taskin et Dietrich (2016), la sphère des responsabilités de la gestion des ressources humaines englobe la supervision des individus et des processus de travail au sein d'une organisation. Cette supervision se distingue par sa diversité dans différents domaines d'activité, les interactions sociales, la culture, ainsi que d'autres aspects associés.

Les principes directeurs orientant la pratique de la gestion des ressources humaines émergent de valeurs fondamentales ayant pour objectif d'optimiser la contribution des individus au sein de l'organisation (Dietrich et Pigeyre, 2016). Ces principes visent à assurer une gestion éthique et équitable, à favoriser la croissance des employés, à aligner les pratiques sur les objectifs globaux de l'organisation, à aborder les conflits de façon constructive et à intégrer des pratiques socialement responsables.

Les pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines s'appuient sur diverses théories. Parmi celles-ci, on retrouve la théorie des ressources humaines, qui valorise les employés comme des atouts stratégiques, la théorie du capital humain, qui prend en compte les compétences comme des investissements. De plus, il y a également la théorie de l'échange social, qui décrit la relation employeur-employé comme un échange mutuel. La théorie de la contingence souligne l'importance d'ajuster les pratiques de GRH aux particularités de chaque organisation. Les théories de la motivation au travail, de la gestion stratégique des ressources humaines et de la justice organisationnelle fournissent des perspectives sur la motivation, l'alignement stratégique et l'équité au travail. La théorie de la diversité et de l'inclusion met en avant la nécessité de gérer la diversité au sein des organisations. Finalement, la théorie de la gestion des talents se concentre sur l'identification, le développement et la rétention des talents clés. Ces théories combinées offrent un cadre conceptuel pour orienter les pratiques de GRH dans le contexte contemporain, adapté aux besoins spécifiques de chaque organisation (Laroche et al, 2019).

La gestion des ressources humaines a notamment évolué grâce aux évolutions technologiques et à la mondialisation. Ces deux éléments ont profondément transformé la façon dont les entreprises administrent leurs ressources humaines et interagissent avec leur personnel. L'évolution des technologies a profondément transformé la gestion des ressources humaines en automatisant des processus, en améliorant la gestion des informations, en facilitant le recrutement, en favorisant la formation à distance, en améliorant la communication interne, en permettant une décision fondée sur les données et en adaptant les modèles de travail à la flexibilité moderne. Parallèlement, la mondialisation a incité la GRH à s'ajuster à un contexte international plus complexe. Ce phénomène a encouragé une recherche mondiale de talents, nécessité une gestion proactive de la diversité culturelle, privilégié la mobilité internationale, imposé des ajustements pour la conformité aux normes internationales, et demandé des adaptations dans la communication et les politiques de GRH pour harmoniser les pratiques avec les environnements de travail multiculturels (Audet et al, 1994).

La reconnaissance du facteur humain au sein d'une organisation est devenue essentielle et représente aujourd'hui une valeur ajoutée cruciale pour son fonctionnement (Le Gall, 2023). Cet aspect s'est particulièrement concrétisé dans la gestion des ressources humaines, où la sécurité, la santé, le bien-être et la qualité de vie au travail ont émergé en tant que domaines spécifiques (Perreti, 2019).

La sécurité, en premier lieu, comprend la protection des employés contre les dangers professionnels, la mise en œuvre de procédures de sécurité et la promotion d'un environnement de travail sain. La santé des employés est désormais une préoccupation centrale, impliquant des initiatives telles que des programmes de prévention, des services médicaux et la promotion d'un mode de vie sain au sein de l'organisation (Abord de Chatillon, Bachelard et Carpentier, 2012).

De nos jours, le bien-être au travail est considéré comme un facteur essentiel de la performance globale de l'entreprise. Les politiques de bien-être incluent fréquemment des programmes de gestion du stress, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que des initiatives visant à améliorer la qualité de vie générale des employés (Biétry et Creusier, 2015).

Parallèlement, la qualité de vie au travail est devenue un indicateur clé de la satisfaction des employés et de leur engagement. Elle englobe des aspects tels que l'ergonomie des postes de travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles et les possibilités de développement professionnel et personnel (Dupuis et al, 2010).

La reconnaissance croissante du facteur humain au sein des organisations a conduit à l'apparition d'une approche spécifique dans la gestion des ressources humaines. Cette approche met particulièrement l'accent sur la sécurité, la santé, le bien-être et la qualité de vie au travail. Les ressources humaines, assumant le rôle de facilitateurs de ces dimensions, se sont imposées comme des acteurs incontournables dans l'amélioration tant du cadre professionnel que personnel des employés (Perreti, 2019).

1.2 La réinsertion professionnelle

Pendant la Première Guerre mondiale, un tournant significatif s'est produit dans l'histoire de la réinsertion professionnelle, marquant la première tentative systématique de réintégrer professionnellement les mutilés physiques de manière organisée et attentive (Romien, 2005). Les organisations ont reconnu le besoin d'adopter des actions spécifiques pour soutenir leur réintégration dans le monde du travail. La Première Guerre mondiale a ainsi catalysé un changement d'approche envers les individus blessés au combat, soulignant la nécessité de dépasser la simple assistance médicale pour intégrer des dimensions sociales et professionnelles. Cette période historique a, de ce fait, émis les bases de la pensée moderne sur la réinsertion professionnelle (Romien, 2005).

L'identification et la prise en charge, cette fois-ci, de la réinsertion professionnelle des personnes souffrant de burnout ont émergé au cours des dernières années. Le concept de burnout lui-même a été introduit initialement dans les années 1970 par le psychologue Herbert Freudenberger (1974) et la psychiatre Christina Maslach. Cependant, ce n'est que plus récemment, dans les années 90 et 2000, que l'organisation a commencé à reconnaître le burnout comme un problème de santé mentale sérieux et à développer des stratégies spécifiques pour la réinsertion professionnelle de ceux qui en souffrent. Bien que la réinsertion professionnelle des personnes souffrant de burnout ait émergé comme un enjeu important au cours des dernières décennies, elle continue d'évoluer en réponse aux changements dans la compréhension du burnout, aux avancées dans les méthodes de gestion des ressources humaines et aux efforts accrus pour promouvoir la santé mentale au travail (Picart et Jaussaud, 2018). Le burnout sera détaillé dans la section 1.3 « *les incapacités de travail* ».

La réinsertion professionnelle fait référence au retour d'un individu sur le marché du travail après une absence de longue durée, souvent due à des facteurs tels que la maladie, le handicap, le chômage, ou d'autres circonstances personnelles. C'est une démarche multidimensionnelle qui englobe des aspects médicaux, psychosociaux et professionnels pour permettre à l'individu de retrouver une activité professionnelle adaptée à ses compétences et capacités. Quant à la réinsertion professionnelle des malades de longue durée, celle-ci peut être définie comme « *un processus qui vise à aider les travailleurs en incapacité de travail à retourner au travail via un travail adapté, un autre travail ou une formation* » (Service Public Fédéral, s.da).

Initialement, lorsque qu'une personne est dans l'incapacité de travailler, que ce soit en raison d'une maladie prolongée ou d'un accident professionnel, elle est considérée en situation d'incapacité de travail. À partir de cette phase, se déclenche le processus de réinsertion professionnelle visant à faciliter le retour de l'individu au milieu professionnel. Au-delà d'une année d'incapacité, on franchit alors le seuil de la période d'invalidité (INAMI, s.d).

La transition vers la réintégration professionnelle traverse diverses étapes qui peuvent représenter des défis variés pour le travailleur. Effectivement, cette procédure peut engendrer des obstacles et même des frictions au sein des équipes de travail, soulevant ainsi des interrogations particulières en matière de gestion des ressources humaines (Vontron et Vayre, 2017). La réussite et les résultats de la réinsertion au sein de l'organisation demeurent incertains, résultant parfois d'une rupture significative avec la vie socioprofessionnelle antérieure. Les défis rencontrés au cours de cette période impactent directement la stabilité et le maintien professionnel de l'individu ainsi que le bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux au sein de la structure (Vontron et Vayre, 2017).

Le maintien dans l'emploi est influencé par diverses obligations légales. Trois catégories distinctes d'obligations s'appliquent aux employeurs, comprenant les principales mesures liées au maintien en emploi : l'obligation de reclassement, l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, et, de plus, les grandes entreprises doivent mettre en place des plans de gestion prévisionnelle de

l'emploi et des compétences (Dujin et Maresca, 2010). En matière d'obligation de reclassement, les employeurs doivent instaurer des actions visant à réaffecter un salarié dont la pérennité du poste actuel est compromise, que ce soit en raison de difficultés économiques, de restructurations, ou d'une inaptitude à occuper sa fonction. L'objectif du reclassement est d'éviter les licenciements en proposant des solutions personnalisées, alignées sur le profil et les compétences du salarié concerné, favorisant ainsi la continuité de l'emploi. Quant à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, les entreprises sont requises de respecter un seuil minimum d'employés en situation de handicap au sein de leur personnel. L'objectif primordial de cette obligation vise à encourager l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. En ce qui concerne les plans de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, leur objectif consiste à prévoir les besoins en compétences de l'entreprise à moyen et long terme (Dujin et Maresca, 2010).

En Belgique, il existe un droit de retrait dans le Code du travail depuis 1982. Ce droit permet au collaborateur de se retirer d'une situation de travail si celle-ci représente un danger grave et imminent pour la vie et la santé du collaborateur. Mais celui-ci doit pouvoir justifier cela à l'aide d'un motif raisonnable. Ce n'est pas une obligation pour le collaborateur, mais bien un droit qui n'entraîne aucune sanction, ni même de retenue sur le salaire. En ce qui concerne l'employeur, celui-ci n'a pas le droit de demander au collaborateur de revenir travailler si le danger grave persiste dans sa fonction de travail (Perreti, 2019).

Il convient de souligner que lorsqu'un travailleur fait face à une maladie de longue durée provoquant un arrêt maladie, celui-ci ne peut pas être licencié pour des raisons liées à sa santé et à sa maladie. De ce fait, si les motifs sont liés à sa santé et à sa maladie, le licenciement serait jugé comme discriminatoire alors que l'article L.1132-1 du Code du travail affirme que la rupture d'un contrat pour des raisons discriminatoires est formellement interdite : *« Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, (...) en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de sa qualité de lanceur d'alerte, de facilitateur ou de personne en lien avec un lanceur d'alerte (...) »* (LégiFrance, 2022 ; Exilae, 2022).

Cependant, deux raisons peuvent rendre le licenciement valable (service public fédéral, s.da). Effectivement, si le licenciement d'un malade de longue durée est motivé par des raisons économiques ou techniques, ou encore en raison de fautes graves, dans ces deux situations, le

licenciement ne sera pas interprété comme discriminatoire, mais plutôt considéré comme essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise (service public fédéral, s.da).

1.3 Les incapacités de travail

Une maladie de longue durée, également appelée affection de longue durée (ALD), est en réalité « *une maladie dont la gravité et/ou le caractère chronique nécessite un traitement lourd et coûteux, impliquant un arrêt de travail d'une durée de 6 mois minimum* » (Toumirt, 2023). Un total de trente maladies de longue durée reconnues par l'institut national maladie-invalidité (INAMI, s.d) existent, dont : les accidents vasculaires cérébraux invalidants, les affections psychiatriques de longue durée, entre autres.

Effectivement, les problèmes de santé émergent de manière croissante en tant qu'obstacle à la réalisation des objectifs au sein des organisations. La relation entre la maladie de longue durée et l'emploi constitue une thématique de plus en plus prégnante (Dujin et Maresca, 2010). Il convient de souligner que le nombre de travailleurs touchés par une incapacité de travail, quelles qu'elles soient, ne fait qu'augmenter ces dernières années au sein du milieu professionnel. En effet, lorsqu'on parle au niveau international, le nombre de personnes de plus de 16 ans, atteintes de maladies de longue durée, est assez stable, tournant aux alentours de 35%. Cependant, concernant la Belgique, il s'agit d'un pays dont le pourcentage de personnes de plus de 16 ans touchés par les maladies de longue durée (24.8%) est inférieur à celui de l'Union Européenne (35%) mais, celui-ci a tout de même légèrement augmenté ces dernières années (Indicators.be, 2023).

Les troubles psychiques tels que le burnout sont une des causes principales d'incapacité du travail (Bruyneel et al, 2022). Le burnout, également appelé épuisement professionnel, est en réalité « *un trouble psychique résultant d'un stress chronique dans le cadre du travail* » (Vidal, 2021). Quand nous parlons de stress chronique, nous nous référons au fait qu'il persiste dans le temps et a tendance à conduire à l'épuisement de l'organisme (Desmette, 2023). Selon Desmette (2023), le burnout est reconnu comme étant lié au travail. Cet épuisement professionnel peut, par ailleurs, être défini comme « *un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* » selon l'Organisation mondiale de la Santé (Vidal, 2021). Maslach et Jackson (in Truchot, 2019, p.1) définissent le burnout comme : « *un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui* ». Cet épuisement peut conduire tant à des problèmes d'ordre individuel que d'ordre organisationnel (Gauthier et Marchand, 2016). De plus, selon Salembier-Trichard (2019, p.312), le burnout se traduit par « *un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* ». Le burnout touche essentiellement les travailleurs faisant face à la fatigue, à l'échec ou encore à des situations ne permettant pas la concentration

nécessaire au travail. Dans ce cas, il s'agit d'un environnement de travail généralement frustrant et démotivant, menant à des mauvaises conditions de travail (Vidal, 2021).

Selon Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson (1996), le burnout est composé de l'épuisement émotionnel, du cynisme et d'une auto-efficacité faible (cfr. Annexe I : *le processus de burnout d'après le modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson*). L'épuisement émotionnel occupe une position centrale dans ce contexte, représentant un sentiment profond selon lequel les efforts déployés ont atteint leurs limites, épuisant ainsi les ressources émotionnelles. Cet épuisement conduit à une incapacité à s'adapter efficacement à l'environnement professionnel et s'accompagne de troubles physiques, cognitives et comportementales. Le cynisme se manifeste sous la dépersonnalisation, il s'agit en réalité d'attitude négative, détachée envers le travail, les collègues, la clientèle ou l'ensemble de l'environnement professionnel. En ce qui concerne l'auto-efficacité faible, cela se manifeste par un manque de confiance en leurs compétences, ce qui peut entraîner une baisse de motivation et d'engagement dans leur travail (Maslach et Leiter, 2016 ; Picart et Jaussaud, 2018 ; Desmette, 2023).

Le milieu professionnel peut engendrer des tensions et du stress, avec des éléments liés à l'environnement et à l'organisation du travail constituant des facteurs de risque pour la santé mentale des travailleurs (Champagne et Mineau, 2010).

Au travail, les sources d'une bonne ou mauvaise santé psychosociale sont nombreuses. Habituellement, on pense dans un premier temps au soutien social et à la reconnaissance au travail, cependant, c'est bien plus large que simplement ces deux sources. Il faut en réalité prendre en compte tous les aspects du travail, c'est-à-dire les situations réelles auxquelles sont confrontés les travailleurs, celles-ci allant de l'environnement de travail au contenu de travail, entre autres (Sardas et al., 2011). Deux facteurs peuvent conduire au burnout. D'une part, les facteurs individuels tels que la personnalité du travailleur, les caractéristiques socio-démographiques ou encore le surinvestissement dans la tâche, entre autres. D'autre part, l'existence des facteurs organisationnels, reprenant les éléments relatifs à la tâche, à l'organisation ainsi qu'aux relations interpersonnelles au travail (Picart et Jaussaud, 2018 ; Desmette, 2023). Le burnout nécessite d'un traitement combiné, entre repos, thérapie, conseils et changements dans l'environnement de travail. Un bon traitement peut forcément varier en fonction des personnes et surtout en fonction du niveau de burnout (Desmette, 2023). Cependant, Maslach et Leiter ont identifié six facteurs organisationnels susceptibles de contribuer à l'épuisement professionnel : la surcharge de travail, le manque de contrôle, l'insuffisance des rétributions, l'effondrement du collectif, les manquements à la justice et les conflits de valeurs (Picart et Jaussaud, 2018). En parallèle, les travaux de Lee et Aschforth (1991) remettent davantage en cause le rôle de l'organisation du travail que celui de l'individu dans l'apparition des cas d'épuisement professionnel (Picart et Jaussaud, 2018).

Hypothèse 1 : les facteurs organisationnels, tels que les charges de travail excessives et le manque de reconnaissance, influent davantage sur l'épuisement professionnel que les caractéristiques individuelles.

Le Conseil supérieur de la santé (2017) (Iweins, 2020) a identifié les manifestations du burnout à travers quatre catégories de symptômes. La première catégorie concerne les symptômes physiques tels que les troubles du sommeil et les tensions musculaires. Des maux de tête, des troubles gastro-intestinaux, de l'hypertension et des troubles cardio-vasculaires peuvent également se manifester. La deuxième catégorie englobe les symptômes émotionnels, incluant l'anxiété, la dépression, le manque d'entrain, l'irritabilité, la frustration, la colère, l'hypersensibilité ou l'absence d'émotion. Les symptômes cognitifs, constituant la troisième catégorie, incluent la baisse de concentration, les pertes de mémoire, les erreurs dans le travail et les difficultés à prendre des décisions. Enfin, la quatrième catégorie concerne les manifestations comportementales, comme l'isolement, les comportements agressifs, le manque d'empathie et les attitudes cyniques envers l'entourage. Des comportements addictifs, tels que la consommation d'alcool, de caféine ou de drogues, peuvent par ailleurs être observés chez les personnes en burnout. Salembier-Trichard (2019) ajoute une dernière catégorie de symptômes du burnout : les manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude.

Par ailleurs, il est crucial de différencier le stress et le burnout, de la même manière que le burnout se distingue de la dépression. Le burnout, en effet, émerge de tensions continues, affectant principalement les individus fortement engagés dans leur travail, tandis que le stress résulte davantage de tensions temporaires et peut toucher l'ensemble des travailleurs. La cause du burnout est attribuée aux contraintes professionnelles, tandis que la dépression est associée à des facteurs tels que la maladie, l'estime de soi et les aspects de la vie personnelle (Desmette, 2023).

Les problèmes de santé mentale engendrent fréquemment un inconfort qui se manifeste sous la forme d'un silence entourant la maladie (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

2. Chapitre 2 : Le levier stratégique : contributions de la GRH à une réinsertion professionnelle réussie

Ce chapitre analysera et présentera comment la gestion des ressources humaines se positionne par rapport à la réinsertion professionnelle. De manière plus spécifique, le chapitre vise à explorer les différents leviers dont dispose la GRH afin de faciliter une réinsertion professionnelle positive. Il s'agit ainsi d'approfondir la compréhension des actions et des politiques que la GRH peut mettre en œuvre pour soutenir efficacement les individus dans leur retour au marché du travail après une période d'interruption ou de transition professionnelle.

2.1 Le rôle stratégique de la GRH dans la réinsertion professionnelle

Au fil des années, les entreprises et les départements des ressources humaines ont pris conscience des conséquences du burnout tant sur les individus que sur les organisations. En réponse, elles ont commencé à formuler des politiques et à mettre en œuvre des pratiques destinées à favoriser la réinsertion professionnelle des personnes touchées. Ces initiatives de réinsertion sont fréquemment influencées par divers facteurs tels que la législation du travail, les évolutions culturelles, les progrès dans la compréhension de la santé mentale et les attentes sociétales relatives au bien-être au travail. Accorder une importance particulière au facteur humain dans l'entreprise influence positivement la gestion des ressources humaines et les méthodes qui lui sont affectées (Hellriegel et Slocum, 2006).

La gestion des ressources humaines joue un rôle central dans le processus de réinsertion professionnelle en raison de sa capacité à intégrer les aspects médicaux, sociaux et professionnels tout en garantissant la conformité avec les politiques de l'entreprise et les réglementations du travail (Hellriegel et Slocum, 2006). La GRH occupe cette position centrale pour plusieurs raisons. Premièrement, La GRH possède une connaissance dans la gestion des ressources humaines, lui permettant de comprendre les politiques de l'entreprise, les lois du travail et les normes en matière de gestion des employés. Un élément clé de ce rôle stratégique est l'analyse des besoins individuels afin de maximiser les chances de succès et crée un environnement qui reconnaît la singularité de chaque individu. De plus, La GRH peut faciliter la coordination avec les professionnelles de santé, en s'assurant que les informations médicales nécessaires soient partagées de manière confidentielle. La GRH est responsable de communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes, dont l'employé malade, les collègues, les gestionnaires et les professionnels de la santé. Elle est chargée de mettre en place des politiques de l'entreprise, y compris celles liées aux congés maladie, aux avantages sociaux et aux procédures de réintégration (Taskin et Dietrich, 2016). En outre, la GRH s'implique dans la gestion des relations interpersonnelles en favorisant un environnement de travail respectueux. En encourageant l'acceptation et la coopération au sein des équipes, elle contribue à créer un climat favorable à la réintégration (Taskin et Dietrich, 2016). Cette liste ne prétend pas être exhaustive, elle ne contient pas toutes les raisons possibles.

Au-delà de ses responsabilités administratives, la GRH adopte une perspective holistique visant à établir un cadre professionnel propice à la santé mentale des employés et au succès de l'entreprise (Taskin et Dietrich, 2016).

Afin de donner du sens au travail, Morin (2010) met en avant six dimensions interconnectées, parmi lesquelles on retrouve : l'importance du travail, l'intégrité morale liée au travail, les opportunités d'apprentissage et de croissance, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations humaines (Combes-Joret, 2020). C'est sur ces éléments qu'il faudra agir.

Pour garantir une réintégration réussie, le service des ressources humaines doit prendre en considération les besoins particuliers de chaque personne. Ainsi, la GRH doit mettre en œuvre des stratégies favorisant la flexibilité, la cohérence et la diversité au sein de l'organisation, assurant ainsi un processus de réintégration efficace. En outre, des efforts collaboratifs entre les professionnels médicaux, sociaux et RH sont essentiels pour créer un environnement de soutien optimal tout au long de ce processus (Miller, 1985).

Le burnout constitue l'une des principales raisons d'incapacité au travail, conduisant à des maladies de longue durée et faisant partie des risques psychosociaux, il est, de ce fait, important de sensibiliser le personnel d'une organisation quant à ces risques psychosociaux avant qu'il ne soit trop tard (Leroux et Van De Portal, 2011). En règle générale, les risques psychosociaux, tels que le stress, voient le jour dans les entreprises de plus de 250 collaborateurs (Leroux et Van De Portal, 2011).

Le burnout n'a pas seulement un impact sur l'individu touché par cette condition. En réalité, il peut également affecter l'ensemble de l'organisation, en particulier en raison des absences de longue durée qui ne peuvent pas être immédiatement comblées par du personnel de remplacement. En outre, les autres collaborateurs peuvent être amenés, dans certains cas, à fournir des heures supplémentaires pour compenser les absences liées à des maladies de longue durée. Par conséquent, les maladies de longue durée ont tendance à générer des répercussions significatives tant sur le plan organisationnel que financier pour l'entreprise (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Comme indiqué au chapitre 1.3 « les incapacités de travail », les déterminants du burnout peuvent être de deux natures, individuelles et organisationnelles. Concernant les facteurs individuels tels que l'âge, le sexe et les traits de personnalité, il est observé que le burnout semble davantage affecter les individus en début de carrière (Picart et Jaussaud, 2018). En examinant les facteurs organisationnels, le focus est mis sur l'essence même de l'activité professionnelle et le cadre dans lequel elle s'inscrit. Les facteurs organisationnels les plus couramment mentionnés dans les cas de burnout comprennent le manque de soutien, l'ambiguïté des rôles professionnels, la charge de travail excessive et la désorganisation des tâches, notamment les interruptions perturbatrices pour les individus (Picart et Jaussaud, 2018).

Le management diversifié ainsi que ses politiques de gestion de la diversité examinent attentivement les processus liés à la santé et à la sécurité au travail des malades (El Abboubi, Saint-Sauveur et Cornet, 2018). L'objectif fondamental de ce management est de promouvoir l'intégration sociale et de s'engager activement contre toutes formes de discriminations en fournissant un emploi et une reconnaissance professionnelle à tous les individus, qu'ils fassent partie de groupes minoritaires, qu'ils aient des handicaps, ou qu'ils aient fait face à des périodes de maladie. Ainsi pour pouvoir atteindre cet objectif, de nouveaux comportements doivent voir le jour dans l'ensemble des processus de la GRH : ces éléments englobent le recrutement, la sélection, la formation, l'évaluation, les politiques de rémunération, la gestion du temps de

travail ainsi que la santé et la sécurité au travail (El Abboubi, Saint-Sauveur et Cornet, 2018). En mettant en place des politiques d'égalité et de non-discrimination, la gestion des ressources humaines a l'opportunité d'améliorer ses relations avec les employés, ce qui facilite le processus de réintégration (Bender, Klarsfeld et Naschberger, 2018). L'implémentation de ces mesures confère à la GRH un rôle crucial dans la réussite du processus de réintégration, visant à préserver la santé des employés malades tout en instaurant une culture d'entreprise favorisant l'inclusion et le soutien.

D'ailleurs, une étude réalisée par Leroux et Van De Portal (2011), a montré qu'une grande majorité des employés au sein d'une entreprise auraient tendance à considérer le service des ressources humaines comme un des acteurs principaux agissant pour la prévention des risques.

2.2 Stratégies et dispositifs de la GRH pour une réinsertion professionnelle optimale

Selon Taskin et Dietrich (2016), « *veiller à une intégration de tous dans une communauté de travail exige d'abord un management de proximité centré sur l'équipe et la personne* ». Il est, de ce fait, essentiel de mettre en place un style de gestion proche, axé sur l'équipe et sur chaque individu (Posset, 2017). Dans le cadre du « management de proximité », une communication fréquente, un suivi régulier des avancements individuels, la compréhension des compétences et des aspirations de chaque membre, ainsi que l'établissement d'un environnement de travail inclusif sont habituellement mis en place. En mettant l'accent sur le collectif et l'individu, ce style de gestion cherche à instaurer une atmosphère dans laquelle chaque membre se sent apprécié, compris et pleinement intégré au sein de la communauté de travail (Taskin et Dietrich, 2016 ; bellini, 2005).

L'interruption du travail due à de problèmes de santé mentale laisse des séquelles significatives. Ces périodes d'absence suscitent une série d'angoisses et de craintes quant à la perspective de retourner au travail. Certaines conséquences de ces périodes d'absence incluent la prise de conscience que la fatigue survient plus rapidement, la persistance de difficultés de concentration et de problèmes de mémoire, de même qu'un sentiment de vulnérabilité marquant le retour au travail. Pour beaucoup, une amélioration de leur santé est survenue juste avant de reprendre le travail. Cependant, ce n'est que progressivement qu'ils ont réussi à éliminer leurs doutes et à regagner confiance en eux. Le retour au travail représente en effet une étape d'un processus long et continu (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Les approches et les dispositifs de la gestion des ressources humaines visant à assurer une réinsertion professionnelle optimale après des épisodes de maladies de longue durée, dont le burnout, peuvent être nombreux. En effet, il existe une série de conditions favorables à la réinsertion professionnelle.

2.2.1 Une politique de retour progressive

Les politiques de retour progressif et d'adaptation au travail revêtent une importance capitale dans la réintégration des individus après une période d'absence (Champagne et Mineau, 2010). Ce retour après une période d'absence est souvent accompagné de défis physiques, émotionnels et organisationnels (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). Cette approche instaure un contexte réconfortant pour les travailleurs en période de transition, leur offrant ainsi l'opportunité de restaurer progressivement leurs compétences et leur confiance. Elle englobe diverses mesures, telles que la possibilité d'ajuster les horaires de travail, de réduire les charges de travail et de mettre en place des aménagements temporaires (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). La flexibilité des horaires permet une reprise graduelle du rythme de travail, prévenant ainsi toute pression excessive susceptible de compromettre le bien-être des employés. Simultanément, la réduction des charges de travail facilite une transition plus fluide, en prenant en considération les capacités actuelles de chaque individu. Les aménagements temporaires, que ce soit des équipements spécifiques ou des ajustements ergonomiques, contribuent également à créer un environnement propice à la réadaptation. Cette approche personnalisée non seulement favorise une compréhension approfondie des défis auxquels les employés sont confrontés, mais elle contribue par ailleurs à l'établissement d'un milieu professionnel répondant à leurs besoins spécifiques (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). De plus, l'employé de retour au travail après une longue période d'absence peut se voir réajuster ses responsabilités professionnelles pour correspondre à son niveau d'habileté et de confort pendant la phase de retour progressif (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

La réinsertion professionnelle constitue une composante essentielle du processus de rétablissement, soulignant la nécessité de ne pas attendre une guérison complète avant de réintégrer le monde du travail. Reprendre progressivement l'activité professionnelle et adopter une approche différente sont des éléments bénéfiques dans le processus de récupération du burn-out (Vasey, 2020).

De ce fait, cette approche de retour progressif au travail vise à réduire le stress et la pression liés à un retour immédiat au travail à plein temps, en reconnaissant les besoins individuels des employés en période de transition. En favorisant une réintégration progressive, les entreprises cherchent à promouvoir le bien-être des employés tout en préservant leur productivité et en minimisant les risques de rechute ou de surcharge (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

2.2.2 Les conditions de travail

Dans l'actuelle réalité professionnelle, les milieux de travail représentent des terrains propices à des risques pour la santé mentale des collaborateurs. En conséquence, la restauration du bien-être d'un employé ne se limite pas exclusivement à des réorientations professionnelles,

mais requiert également une transformation des facteurs organisationnels inhérents au travail (Champagne et Mineau, 2010).

Pour favoriser la réintégration d'un employé après une période d'absence liée à des problèmes de santé mentale, il est primordial d'analyser les facteurs sociaux et les aspects organisationnels du travail ayant conduit au burnout. Une intervention ciblée sur ces éléments permettra de façonner un environnement professionnel offrant un soutien approprié et un encadrement bénéfique au travailleur (Champagne et Mineau, 2010).

Des conditions de travail défavorables peuvent entraîner une diminution du bien-être au travail, ce qui peut nuire à l'engagement des employés. Celle-ci font référence à une charge de travail excessive, une insécurité dans l'emploi, entre autres (Neboit et Vezima, 2002). Lorsque les conditions de travail sont défavorables, l'individu est confronté à un risque accru de rechute après avoir traversé un épisode de burnout. Les facteurs au sein de l'environnement professionnel peuvent exercer une pression significative sur la santé mentale et le bien-être général de l'employé, compromettant ainsi sa capacité à maintenir un équilibre optimal. Des conditions de travail hostiles peuvent non seulement être des déclencheurs potentiels du burnout initial, mais aussi constituer des obstacles persistants à une récupération complète (Neboit et Vezima, 2002).

En outre, une évaluation continue des conditions de travail permet aux organisations d'anticiper, d'identifier, voire de remédier aux facteurs de risques psychosociaux, créant ainsi un environnement de travail plus sain et propice au bien-être des employés (Champagne et Mineau, 2010).

2.2.3 La sensibilisation quant au burnout

Certains individus en situation de maladie mentale prolongée ont vécu une expérience émotionnelle complexe, se trouvant confrontés à des sentiments de culpabilité liés à leur absence du travail pour des raisons de santé mentale. Cette culpabilité émerge souvent de la pression sociale et des stigmates associés aux troubles mentaux, qui persistent dans de nombreux milieux professionnels (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003 ; Champagne et Mineau, 2010).

Les séquelles de la maladie, particulièrement celles liées à la santé mentale, ne sont pas toujours aisément perceptibles. Cela pose un défi significatif dans le contexte professionnel, où la compréhension des implications invisibles de la maladie mentale est habituellement limitée (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). La prévention du burnout et le soutien approprié aux collègues en phase de réinsertion devraient devenir des priorités dans les milieux de travail. Il est impératif de sensibiliser non seulement les gestionnaires, mais aussi l'ensemble du

personnel, aux réalités du post-traitement et de la réinsertion après une maladie, notamment en ce qui concerne les éléments associés au burnout (Bourguignon et al, 2021).

Un grand nombre d'employés malades de longue durée font face à une appréhension quant à une stigmatisation et une discrimination au travail dû à leur état de santé. Cette crainte peut se traduire par une réticence à dévoiler des informations sur leur santé, voire à entraver leur engagement dans le processus de réintégration. Afin d'éviter cela, il est nécessaire que les ressources humaines sensibilisent l'équipe du collaborateur ainsi que son manager concerné dans le but de favoriser un environnement de travail inclusif et empathique (Bourguignon et al, 2021). Il est, de ce fait, crucial de sensibiliser au sein de l'environnement professionnel quant aux défis et aux besoins particuliers de la personne en phase de réinsertion professionnelle liée au burnout. Cela englobe la communication d'informations aux collègues, aux superviseurs et à l'ensemble de l'équipe concernant la nature de la maladie, ses impacts sur le travail, et la nécessité d'un soutien approprié (Bourguignon et al, 2021).

La sensibilisation peut passer par des formations sur la reconnaissance des signes de détresse psychologique, la promotion d'un environnement de travail inclusif et la mise en place de politiques promouvant la santé mentale. En éduquant le personnel sur les séquelles invisibles de la maladie, on contribue à créer un climat de compréhension et de soutien. Les gestionnaires et le service des ressources humaines doivent être formés afin de reconnaître et de répondre aux besoins spécifiques des employés en phase de réinsertion, tout en encourageant une culture organisationnelle qui valorise la santé mentale (Bourguignon et al, 2021).

2.2.4 Les programmes de soutien et collaboration avec les acteurs externes

L'implémentation de programmes de soutien psychologique et émotionnel s'avère cruciale pour les employés affectés par des troubles de santé mentale. Ces initiatives visent à créer un environnement propice à la guérison, favorisant le bien-être mental des travailleurs et leur permettant de rétablir un équilibre professionnel et personnel (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). De même, cela permet de créer un environnement dans lequel les collaborateurs se sentent en confiance pour partager leurs préoccupations, agissant de ce fait sur la prévention des risques psychosociaux (Gauthier et Marchand, 2016).

Le soutien reçu d'un individu de la part de sa famille, de ses amis, de ses collègues, de son organisation ou de sa communauté, influence considérablement sa santé mentale et physique, ainsi que sa capacité à faire face aux défis (Sippel et al. 2015). Ce soutien social est défini comme « *l'apport par le réseau social de ressources psychologiques et matérielles destinées à renforcer la capacité d'un individu à faire face au stress* » (Sippel et al. 2015).

Ces programmes englobent diverses stratégies, telles que des séances de counseling, la nomination de personnes de confiance, la formation de groupes de soutien et l'accès à des

ressources en santé mentale. Les séances de counseling offrent un espace confidentiel où les employés peuvent communiquer sur leurs préoccupations, sentiments et pensées, guidés par des professionnels qualifiés. Cela permet de traiter les problématiques spécifiques de chaque personne, favorisant ainsi une démarche personnalisée vers la guérison (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). La désignation de personnes de confiance au sein de l'organisation offre un soutien empathique et sans jugement, créent un réseau de confiance au sein duquel les employés peuvent partager leurs expériences et trouver du réconfort. Il s'agit de personnes formées (Castrà, 2011). Quant aux groupes de soutien, ils offrent une plateforme sur laquelle les employés peuvent échanger leurs expériences, partager des conseils et se sentir compris par leurs pairs. Ces groupes favorisent un sentiment d'appartenance et aident à briser l'isolement souvent associé aux problèmes de santé mentale (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Le maintien de la connexion professionnelle se révèle être une ressource précieuse pour le travailleur pendant son congé. Il revêt une importance capitale que le superviseur de l'employé ou une personne de la GRH maintienne une communication régulière durant l'absence de longue durée. Cette démarche contribuera à préserver la confiance entre l'employé et l'employeur, ainsi que le sentiment d'appartenance de ce dernier envers l'entreprise (Champagne et Mineau, 2010).

En collaborant avec des experts de la santé, tels que des psychologues, des services externes, ou d'autres professionnels, on s'assure d'aborder la réinsertion d'une manière complète, en tenant compte de tous les éléments pouvant influencer la santé et la performance professionnelle de l'individu (Sebai, 2016 ; Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

En effet, lorsque les collaborateurs se trouvent confrontés à une absence de soutien de la part de leurs collègues ou de leurs superviseurs, cela accroît considérablement les risques de détresse au travail, notamment lors de la reprise après une période d'absence prolongée due à la maladie (Gauthier et Marchand, 2016). Ce soutien est important, toutefois, il peut aussi se révéler préjudiciable pour le collaborateur reprenant le travail si ses supérieurs ou collègues ne reconnaissent pas sa douleur et ne font pas d'efforts pour comprendre réellement ce qu'il a traversé (Gagnon et Beaudry, 2013).

2.2.5 La communication claire et transparente quant aux politiques d'absence et de retour au travail

L'établissement de politiques d'absence et de retour au travail constitue un pilier fondamental pour la gestion réussie du processus de réintégration des collaborateurs touchés par un burnout. Dans cette perspective, maintenir une communication ouverte avec ces employés s'avère essentiel, favorisant ainsi un processus plus harmonieux, respectueux et adapté, contribuant à la réussite de leur réintégration au sein de l'entreprise (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

La communication ouverte au sein de l'organisation revêt une importance cruciale pour atténuer les situations de stress et de tension, tout en stimulant l'engagement des collaborateurs (Catellani, 2016). Il est essentiel d'engager une communication avec l'employé afin de garantir que le contexte professionnel et les missions assignées ne génèrent pas de stress excessif et que son retour au travail contribue effectivement à son processus de rétablissement. Un suivi régulier permet d'effectuer des ajustements bénéfiques susceptibles de favoriser sa récupération (Champagne, Mineau, 2010 ; Catellani, 2016). De cette manière, l'employé ressentira son implication directe dans l'élaboration de son plan de retour au travail, lui permettant ainsi de mettre en avant ses besoins et facilitant ainsi la préparation à sa réintégration (Champagne et Mineau, 2010).

La transparence promeut également une compréhension mutuelle entre les employés et la direction. En partageant ouvertement les défis et les besoins liés à la santé mentale, les employés se sentent entendus et compris, ce qui renforce ce lien de confiance entre les parties (Champagne et Mineau, 2010).

De ce fait, un aspect clé de ces politiques concerne l'élaboration de directives claires relatives aux congés maladie, aux congés de réadaptation et aux procédures de retour au travail suite à une maladie de longue durée. Une communication transparente des droits et des responsabilités, à la fois des employés et des employeurs, pendant la période de réinsertion, incluant les accommodements raisonnables, s'avère cruciale. Ces politiques éclaircissent les démarches à suivre tout au long du processus, fournissant des repères clairs pour tous les acteurs impliqués (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Cette transparence de la communication constitue un élément essentiel pour bâtir une culture organisationnelle qui soutient efficacement la santé mentale des collaborateurs (Catellani, 2015).

2.2.6 Les formations

En particulier, face aux défis liés aux problèmes de santé mentale, tels que le burnout, la gestion des ressources humaines peut mettre en œuvre des formations spécifiques visant à faciliter une réinsertion professionnelle optimale. Ces formations non seulement sensibilisent les employés et les gestionnaires aux enjeux de la santé mentale, mais fournissent également des compétences et des outils pratiques pour soutenir efficacement les individus de retour au travail suite à une période d'absence liée à ces problèmes (Jacob, 1999).

Premièrement, la formation de sensibilisation aux enjeux de la santé mentale et au burnout, non seulement pour les employés, mais aussi pour les gestionnaires, contribue à créer une culture organisationnelle proactive en matière de bien-être mental. Elle offre aux employés et aux gestionnaires les connaissances nécessaires pour reconnaître, comprendre et aborder les

défis de la santé mentale, favorisant ainsi un environnement dans lequel chacun se sent soutenu et capable de s'épanouir professionnellement (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003 ; Niel, 2024).

Investir dans le développement des compétences et la mise à jour des connaissances par le biais de formations ne se limite pas seulement à renforcer l'engagement et le bien-être des employés, mais constitue également une initiative proactive pour les préparer à leur réintégration. Ces formations sur mesure représentent ainsi une voie structurée permettant aux individus en congé de longue durée de mettre à jour leurs compétences professionnelles, facilitant ainsi une transition fluide vers un retour réussi au sein de l'environnement de travail (Jacob, 1999). Ces compétences fournissent un cadre robuste pour aider les employés à naviguer efficacement à travers les périodes de changement, en particulier lors de la réintégration après une absence prolongée.

Par ailleurs, ces formations offrent ainsi à l'entreprise la possibilité d'atteindre les objectifs initialement fixés. En effet, une interdépendance significative existe entre l'organisation et le collaborateur (Jacob, 1999). En ayant des collaborateurs plus compétents et en meilleure santé au sein de l'entreprise, les investissements dans la formation sont compensés par les résultats souhaités de l'entreprise (Salas et al., 2012). Ainsi, il est crucial de procéder à une analyse préalable des besoins pour investir dans des formations pertinentes et efficaces. De plus, une évaluation continue des besoins est essentielle pour adapter le soutien et les formations, en vue d'une transition positive lors du retour au travail (Salas et al., 2012).

2.2.7 Une réinsertion professionnelle réussie

Les entreprises qui réussissent les réinsertions professionnelles des malades de longue durée se caractérisent généralement par l'adoption de politiques inclusives, une culture organisationnelle centrée sur le bien-être, une flexibilité adaptative et des programmes de soutien solides. Ces environnements encouragent la communication ouverte, la sensibilisation, et promeuvent le soutien mutuel entre collègues. Des leaders engagés et des initiatives de formation complètent ses caractéristiques, créant ainsi des conditions favorables à une réinsertion professionnelle réussie (Biétry et Creusier, 2015).

Hypothèse 2: La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la facilitation d'une réinsertion professionnelle réussie en favorisant un retour progressif des individus, en mettant en place des aménagements adaptés, en proposant des formations spécifiques et personnalisées, en sensibilisant l'ensemble des acteurs, en offrant un soutien individuel et en établissant des collaborations efficaces avec des partenaires externes.

Permettre à un employé de réintégrer progressivement le travail ou lui accorder des aménagements ne constituent pas à lui seul une garantie de succès lors de son retour après une

longue absence liée à des problèmes de santé mentale. Il est impératif que cette reprise favorise le processus de rétablissement du travailleur. De plus, la nature chronique des problèmes de santé mentale doit être prise en considération, impliquant un suivi attentif, la diminution ou la suppression des facteurs de risque professionnels, et une vigilance constante face aux signaux précurseurs de troubles mentaux (Champagne et Mineau, 2010).

En effet, une réinsertion professionnelle réussie des malades de longue durée humanise l'image de l'employeur et offre des avantages significatifs pour les organisations. En promouvant un environnement de travail inclusif axé sur le bien-être, les entreprises renforcent leur attractivité, facilitant ainsi la rétention des talents. De plus, cette approche proactive permet de réduire les coûts liés au recrutement en exploitant les compétences existantes des employés tout en instaurant une culture d'entreprise propice à la productivité et à l'engagement (Gauthier et Marchand, 2016 ; Salas et al., 2012).

3. Chapitre 3 : Réinventer le chemin du retour : les défis de la GRH dans la réinsertion professionnelle des malades de longue durée

Ce chapitre vise à identifier, décrire et comprendre les défis spécifiques auxquels la GRH peut être confrontée lorsqu'elle s'efforce de faciliter la réinsertion professionnelle des individus ayant vécu un burnout sur le marché du travail. En mettant en lumière ces défis, le chapitre offre ainsi un éclairage précieux pour la compréhension globale des dynamiques et des contraintes liées à cette phase cruciale du parcours professionnel.

3.1 Les défis

La mise en œuvre des dispositifs nécessaires par les ressources humaines pour prévenir les maladies de longue durée et faciliter la réintégration des employés affectés n'est pas aussi évidente que ce que l'on pourrait supposer. En effet, divers enjeux et obstacles compliquent souvent la mise en place de mesures optimales, rendant cette démarche plus délicate qu'il n'y paraît.

La préservation de la sécurité, du bien-être, et de la qualité de vie au travail constitue des enjeux majeurs qui transcendent non seulement les obligations sociales, mais également les obligations organisationnelles et le domaine financier auxquelles une organisation est soumise. Ces aspects jouent un rôle crucial dans le bon fonctionnement d'une entreprise (Perreti, 2019 ; Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn, 1989).

La gestion inefficace des absences liées aux maladies de longue durée engendre des coûts considérables pour l'employeur, l'employé et la société dans son ensemble. Du côté de l'organisation, cela se traduit par des dépenses comprenant la baisse de productivité, les primes d'assurance, les coûts liés au remplacement du personnel, les ajustements nécessaires au poste

de travail, et divers autres frais associés à la gestion des situations d'invalidité. Ceux-ci atteignant des montants considérables sur le plan financier. Pour l'employé, ces coûts revêtent une dimension personnelle, engendrant des répercussions négatives sur sa trajectoire professionnelle, sa santé et son bien-être. Cela renforce également les préjugés et les pratiques discriminatoires au sein de la société à l'encontre des individus confrontés à des limitations professionnelles (Annett, 2022).

3.1.1 Le caractère chronique du burnout

Selon une recherche menée par Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume (2003), près de la moitié des individus qui reprennent leurs fonctions professionnelles ne présentent pas une guérison complète de leur burnout. Cela souligne l'importance d'adopter une approche thérapeutique dans le milieu professionnel, allant au-delà de la simple réintégration des travailleurs. Il est essentiel que le cadre de travail favorise un rétablissement complet et offre un soutien continu aux employés afin de prévenir toute rechute.

Il se révèle particulièrement complexe pour les individus ayant traversé un épisode de burnout de retrouver pleinement leurs capacités fonctionnelles, étant donné que les symptômes persistants de cette condition peuvent entraîner des difficultés à s'investir pleinement dans leurs responsabilités professionnelles. Cette persistance des symptômes pose des défis significatifs en termes d'engagement au travail. Les travailleurs peuvent ainsi faire face à des obstacles dans la gestion d'un équilibre entre leurs impératifs de santé et les exigences professionnelles (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003) .

3.1.2 Les relations interpersonnelles et la stigmatisation

Un enjeu à considérer concernant la réinsertion professionnelle des malades de longue durée serait les enjeux sociaux (Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn, 1989). Les initiatives en matière de sécurité mises en œuvre par les départements des ressources humaines et les responsables hiérarchiques sont des sujets qui suscitent une attention particulière de la part des collaborateurs.

En ce qui concerne la politique de retour progressif en concordance avec les capacités et compétences du malade, cette politique peut nuire à la qualité des relations sociales entre les collègues. Le processus de retour progressif au travail, surtout pour un individu ayant vécu un burnout, alors que ses collègues sont déjà surchargés, le place dans une position délicate. Certains collègues peuvent percevoir ces conditions de réinsertion professionnelle comme des privilèges, entraînant des réactions négatives, particulièrement lorsque les séquelles de la maladie ne sont pas visibles. Étant donné l'importance du soutien des collègues et des relations interpersonnelles, un retour au travail qui perturbe ces rapports peut représenter un risque significatif de rechute (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Lorsqu'il y a une diminution du niveau de sécurité au sein d'une fonction ou de l'entreprise, cela peut se manifester par un accroissement des risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs. Ces risques peuvent découler de divers facteurs tels que des conditions de travail dangereuses, des lacunes dans les protocoles de sécurité, ou des insuffisances dans la communication des risques. Le climat social au sein de l'organisation est directement impacté par la détérioration de la sécurité. Si les efforts et les ajustements nécessaires ne sont pas mis en place de manière adéquate pour faciliter un retour au travail en toute sérénité, les employés concernés peuvent éprouver un sentiment de négligence de la part de l'entreprise. Cela peut entraîner une baisse de la confiance et de l'engagement des employés envers leur travail et l'organisation dans son ensemble (Perreti, 2019). De plus, cela peut entraîner une diminution de la cohésion et de la collaboration au sein de l'équipe. En conséquence, cette situation a le potentiel de provoquer une dégradation de la productivité. Les employés, inquiets pour leur sécurité, peuvent être amenés à définir des limites dans leur engagement professionnel pour éviter des problèmes de santé ou d'autres complications, se traduisant ainsi par une baisse de l'efficacité opérationnelle et une diminution de la qualité du travail fourni (Perreti, 2019).

Les individus confrontés à des troubles de santé mentale font souvent l'objet d'une moindre reconnaissance ou considération. Leur statut social subit une dévalorisation (Arfeuillère et Saget, 2023). En réalité, ces individus sont fréquemment stigmatisés en tant qu'individus fragiles, moins productifs, moins fiables, moins compétents et plus enclins à manifester des comportements agressifs (Champagne et Mineau, 2010). Les préjugés autour du burnout peuvent, de ce fait, contribuer à une perception négative de la personne concernée, laissant parfois interpréter qu'il s'agisse d'un problème de manque de force individuelle plutôt que d'une conséquence du stress professionnel (Selly, 2022). La stigmatisation constitue un enjeu crucial dans le processus de réintégration professionnelle des malades de longue durée. Au-delà de ses implications sur le bien-être psychologique, la stigmatisation crée des barrières à l'inclusion, exposant les individus à des risques de discrimination et altérant les relations interpersonnelles au sein des équipes. Cette réalité peut par ailleurs entraîner une réduction de la productivité, les employés stigmatisés éprouvant un stress accru. De même, cette stigmatisation peut entraver leur réinsertion sociale au sein de l'entreprise (Selly, 2022 ; Pransky et al., 2016).

Les relations interpersonnelles négatives peuvent être considérées comme des coûts sociaux importants dans le contexte d'une réinsertion professionnelle. C'est pourquoi la gestion proactive des relations interpersonnelles et la création d'un environnement de travail positif sont essentielles pour favoriser une réintégration réussie et minimiser les coûts sociaux associés (Perreti, 2012).

3.1.3 Les coûts financiers

Les ressources humaines peuvent faire face à plusieurs enjeux financiers lors du processus de réintégration des malades de longue durée (Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn,

1989). Les charges financières ont connu une hausse significative depuis l'entrée en vigueur de la réforme de la tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles en 2010. Cette réforme a engendré des implications économiques marquées pour les entreprises, notamment dans le domaine des coûts liés à la réintégration des travailleurs après des maladies de longue durée (Perreti, 2019). En raison de cette réforme, les règles de tarification ont été modifiées, entraînant une augmentation des coûts encourus par les entreprises en cas d'accidents du travail ou de maladies professionnelles (Perreti, 2019).

Malgré les coûts que cela engendre, de nos jours, nombreuses sont les entreprises qui mettent en place des initiatives de bien-être, non seulement pour se conformer aux normes réglementaires, mais aussi pour se démarquer sur un marché du travail compétitif. En effet, les entreprises investissant dans ces programmes de bien-être ont la conviction que, dans un futur proche, ces investissements seront perçus comme un élément différenciateur crucial. Cela permettrait d'attirer les meilleurs talents et de créer une expérience salariée de qualité (Chanu et Magnat, 2023).

À l'heure actuelle, la gestion du bien-être, de la sécurité, de la santé et de la qualité de vie au travail requiert un investissement managérial significatif pour les entreprises. Afin d'améliorer véritablement l'expérience des collaborateurs, les entreprises ont dû adopter une approche de négociation avec les partenaires sociaux, mettant en œuvre des politiques spécifiques (Perreti, 2019). Cependant, cette collaboration entraîne des coûts financiers pour l'entreprise. Les programmes de prévention nécessitent des ressources financières substantielles, intégrées au budget dédié à la sécurité (Perreti, 2019). Ces politiques peuvent prendre différentes formes, telles que des initiatives de prévention des risques professionnels et des programmes de promotion de la santé. De plus, des ajustements ergonomiques visent à améliorer les conditions physiques de travail, tandis que des politiques flexibles en ce qui concerne l'organisation des horaires de travail et des dispositifs favorisant un environnement psychosocial sain sont également mis en place. Cela se traduit par des dépenses, car l'acquisition d'équipements et de matériel de travail représente une charge financière pour les entreprises (Perreti, 2019).

Tous ces coûts, sont ce que nous appelons de coûts initiaux. L'instauration d'un programme de bien-être, tels que la formation du personnel, l'achat d'équipements, etc, nécessite des investissements initiaux. Une formation ne se résume pas simplement à la période de son déroulement. Elle commence par une analyse approfondie des besoins des collaborateurs, identifiant les lacunes existantes. Ensuite, la conception de la formation vise à promouvoir l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences. Toutefois, une fois la formation terminée, la phase cruciale du transfert des connaissances acquises intervient, assurant une mise en pratique efficace dans le contexte professionnel. Ce processus en trois étapes représente non seulement des coûts financiers pour l'entreprise, liés à l'investissement dans les ressources pédagogiques et les formateurs. Il engendre également des coûts en termes de temps, car la planification et l'exécution de chaque phase exigent des ressources temporelles

significatives. Ainsi, la formation se présente comme un investissement global impliquant des dépenses financières et un engagement en temps pour garantir le développement optimal des compétences des collaborateurs (Salas et al., 2012). Selon la CNFCE (s.d), le coût moyen d'une formation professionnelle dispensée au sein des locaux d'une entreprise varie généralement entre 1 000 et 2 000 € HT (heure de travail) par jour et par groupe. Il convient de souligner que le tarif d'une formation est sujet à des variations en fonction du niveau de complexité inhérent à la fonction concernée. Néanmoins, ces investissements peuvent être contrebalancés par les avantages à long terme, puisque les mesures déployées en faveur des employés, favorisant leur bien-être et leur santé, sont susceptibles d'accroître leur productivité. Cette amélioration de la productivité contribue à augmenter la rentabilité de l'entreprise, créant ainsi un lien direct entre les coûts initiaux engagés pour ces initiatives et les retombées positives sur le rendement global de l'organisation (Normand, 2022).

En effet, comme abordé dans le chapitre 4.2 consacré à la « *reconversion professionnelle* », lors de la réintégration d'un individu ayant fait face à une maladie de longue durée, il est possible que l'exercice de son travail habituel ne soit plus viable. En conséquence, des adaptations devront être apportées à sa fonction, pouvant impliquer des ajustements au niveau du poste de travail. Ces ajustements peuvent prendre la forme d'aménagements physiques ou de l'acquisition d'équipements spécialisés, entraînant ainsi des dépenses supplémentaires pour l'entreprise (Perreti, 2019). La nécessité d'investir dans ces ajustements souligne l'importance de considérer les aspects liés à la santé des employés dans la gestion globale des ressources humaines. Tout en reconnaissant les implications financières de ces mesures sur le budget de l'entreprise (Service Public Fédéral, s.d b).

3.1.4 Les conditions de travail

Un autre défi notable réside dans le fait que l'amélioration des conditions de travail est souvent temporaire et difficile à maintenir sur le long terme. Certains individus se retrouvent confrontés à des situations encore plus complexes que celles qu'ils rencontraient au moment de leur congé de maladie (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003). En effet, des travailleurs ont été soumis à des pressions en termes de rendement et à des mesures de surveillance de la part de leurs supérieurs, entraînant une détérioration de leur espace de reconstruction de la capacité de travail (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

De plus, la gestion des changements organisationnels représente un défi majeur dans le contexte de la réinsertion professionnelle des personnes malades de longue durée. Lorsqu'une organisation s'engage à faciliter le retour de ces individus au sein de l'entreprise, des ajustements significatifs au niveau des équipes, des structures de travail et des processus peuvent devenir nécessaires (Pransky et al., 2016). La GRH doit effectivement être prête à gérer ces changements de façon à minimiser les perturbations et à favoriser une transition fluide (Soparnot, 2000). Par conséquent, il pourrait être essentiel de faire des adaptations aux politiques de recrutement, de gestion de carrière et de formation pour répondre de manière

optimale aux besoins spécifiques des individus en réinsertion. L'objectif global de ces ajustements est d'établir un cadre favorable à la santé et au bien-être des travailleurs, tout en optimisant les conditions de travail pour faciliter une expérience professionnelle épanouissante (Soparnot, 2000).

Hypothèse 3 : Les défis tels que la stigmatisation, le caractère chronique de la maladie, les relations interpersonnelles et les contraintes financières peuvent constituer des obstacles significatifs entravant la bonne réinsertion professionnelle, malgré les efforts des politiques et des dispositifs d'accompagnement.

4. Chapitre 4 : Adaptation et reconversion : naviguer dans les voies de la reconversion professionnelle et du travail adapté

Ce chapitre a pour but d'explorer de manière détaillée le parcours de réintégration professionnelle, en mettant en avant les diverses étapes, défis et opportunités qui le caractérisent. De plus, il analyse la reconversion professionnelle en tant qu'option envisageable au cours de ce processus, fournissant ainsi une compréhension approfondie des choix individuels et des dynamiques associées à la transformation des compétences.

4.1 Le trajet de réintégration professionnelle

Le trajet de réintégration professionnelle est un processus organisé visant à faciliter le retour au travail des employés qui ont été éloignés de leur situation professionnelle en raison d'une maladie ou d'une incapacité prolongée. La réinsertion sur le marché du travail peut se réaliser à travers diverses approches, telles qu'un emploi adapté de manière temporaire ou permanente, une reconversion professionnelle ou une participation à des programmes de formation (Guehoda, 2016).

Au cours de ce processus de réintégration, lorsque qu'un travailleur n'est temporairement plus en mesure d'exécuter ses tâches habituelles, il devient nécessaire de rechercher une alternative telle qu'un travail adapté ou un autre poste en attendant sa capacité à reprendre ses fonctions initiales. Toutefois, il est également envisageable que le travailleur soit définitivement inapte pour son emploi initial, ce qui nécessite une recherche de solutions durables, que ce soit par le biais d'un travail adapté ou d'une transition vers un autre poste (Service public fédéral, s.db).

Le travail adapté vise à créer des conditions propices à la guérison tout en permettant à l'individu de reprendre progressivement ses responsabilités professionnelles. Celui-ci passe par des aménagements du temps de travail, une redistribution des tâches, entre autres (Champagne et Mineau, 2010).

Le trajet de réintégration, quant à lui, comprend plusieurs phases et est structuré en quatre étapes distinctes. Ces étapes guident le processus de réintégration en abordant de manière séquentielle les éléments indispensables pour favoriser le retour au travail, tout en tenant compte des différentes options et des besoins spécifiques de l'individu en transition professionnelle. L'objectif de ce trajet est de permettre à l'employé de retrouver son autonomie au travail tout en tenant compte de sa santé et de ses compétences (Guehoda, 2016).

Le plan de ce trajet de réintégration doit inclure diverses mesures telles qu'une description des ajustements raisonnables du poste de travail, une description du travail adapté, une description du travail initial, la nature de la formation ainsi que de l'accompagnement possible afin d'obtenir les compétences nécessaires en vue de fournir le travail adapté ou le travail initial et également la période de validité du plan de réintégration (service public fédéral, s.db).

La phase initiale du trajet de réintégration débute par l'introduction de la demande, une étape cruciale pouvant être initiée soit par l'employeur, soit par le travailleur lui-même. Le médecin du travail joue un rôle significatif dans ce processus, celui-ci ayant la possibilité de proposer un trajet de réintégration après une période d'incapacité de quatre semaines. Cette initiative vise à instaurer une réponse proactive aux situations d'absence prolongée en établissant un cadre structuré pour la réintégration professionnelle. La diversité des acteurs impliqués met en évidence l'importance de la coopération entre l'employeur, l'employé, les services des ressources humaines et les professionnels de la santé dans l'exécution réussie de cette première étape du trajet (INAMI, s.d ; service public fédéral, s.db).

La deuxième étape du trajet de réintégration s'articule autour de l'évaluation de la réintégration par le médecin du travail. Cette phase implique la réalisation d'un examen approfondi visant à déterminer la capacité du travailleur à reprendre ses fonctions. Pendant cette étape, le médecin procédera également à une évaluation du poste de travail pour identifier les éventuels ajustements nécessaires afin de faciliter la réintégration du travailleur. Cette évaluation rigoureuse permet d'obtenir une compréhension précise de la situation médicale et professionnelle, facilitant ainsi la prise de décision éclairée quant à la faisabilité de la reprise du travail et les éventuelles adaptations requises pour assurer un retour réussi (INAMI, s.d ; service public fédéral, s.db).

La troisième phase du trajet de réintégration concerne l'élaboration d'un plan de réintégration par l'employeur. Dans cette étape, l'employeur crée un plan sur mesure, adapté à l'état de santé et au potentiel du travailleur, en collaboration avec ce dernier et le conseiller en prévention-médecin du travail. À la suite de l'évaluation médicale, deux scénarios se présentent : soit il existe un emploi adapté ou un autre poste correspondant à l'évaluation du conseiller en prévention-médecin du travail et au potentiel du travailleur. Dans ce cas, l'employeur doit élaborer un plan de réintégration qu'il remet au travailleur, accompagné des explications nécessaires (conformément à l'article I.4-74, §3) (Service public fédéral, s.db). Soit, il n'y a pas

de possibilités de travail adapté ou d'autre emploi au sein de l'entreprise. Dans cette situation, l'employeur est tenu de justifier, dans un rapport, les raisons pour lesquelles un plan de réintégration n'est pas établi (conformément à l'article I.4-74, §4) (INAMI, s.d ; Service public fédéral, s.dc).

Pour évaluer la pertinence du travail adapté comme solution pour un collaborateur touché par un burnout, les ressources humaines doivent mettre en place plusieurs entretiens. Tout d'abord, une visite de pré-reprise avec le médecin du travail est organisée avant le retour officiel du collaborateur, visant à évaluer ses aptitudes actuelles après un épisode de burnout. Ensuite, les RH planifient un entretien individuel avec le collaborateur pour discuter de ses préférences en matière de retour au travail. Un entretien tripartite impliquant les RH, le collaborateur et le manager est également organisé pour définir les conditions de reprise tout en respectant la santé mentale et physique du collaborateur. Les RH peuvent par ailleurs inclure le médecin dans un autre entretien pour établir un bilan. En tout état de cause, les RH doivent prévoir des entretiens de suivi sur plusieurs mois pour garantir le bon déroulement de la reprise du poste (droit quotidien, 2023).

Cependant, dans le cas où un collaborateur fait face à un burnout, il peut être envisageable de convenir d'un accord avec l'entreprise afin de travailler à temps partiel au lieu de temps plein. Les ressources humaines sont alors chargées de trouver un équilibre entre les besoins du collaborateur qui reprend son travail et les objectifs stratégiques de l'entreprise (droit quotidien, 2023).

La phase finale du trajet de réintégration concerne la décision du travailleur. Ce dernier dispose d'une période de 14 jours calendriers pour examiner le plan élaboré par l'employeur, exprimer son accord en le signant, et le remettre à l'employeur. En cas d'approbation, le travailleur donne le feu vert pour lancer le processus de réintégration. Cependant, s'il n'est pas d'accord, le travailleur est tenu de mentionner clairement les raisons de son refus dans le plan. Cette étape garantit une communication transparente entre l'employeur et le travailleur, favorisant ainsi un processus de réintégration fondé sur la compréhension mutuelle et une considération des préférences et des besoins du travailleur (INAMI, s.d ; service public fédéral, s.d).

Dans la plupart des cas, après un burnout, le service des ressources humaines, de même que la direction de l'entreprise, préconise un retour au travail à temps partiel. On peut parler dans ce cas du mi-temps thérapeutique. Il s'agit d'aménagements temporaires du temps de travail afin de permettre au travailleur de reprendre sa fonction progressivement (Champagne, Mineau, 2010). La durée de ce mi-temps thérapeutique est cependant limitée à six mois, mais celui-ci peut être renouvelé pendant trois ans. Ce retour au travail à temps partiel s'effectue encore durant l'incapacité de travail, la période couverte par le certificat médical. Ainsi, le travailleur pourra se réinsérer dans la vie professionnelle en douceur (service public fédéral, s.d).

4.2 La reconversion professionnelle

Après avoir subi une maladie de longue durée, que celle-ci soit due à un burnout ou à un accident de travail, la possibilité d'être dans l'incapacité de reprendre sa fonction habituelle s'ouvre au collaborateur. Suite à cela, une reconversion professionnelle est la seule option afin d'être réinséré dans le marché du travail.

La reconversion professionnelle peut être définie de la manière suivante : « *la reconversion professionnelle est la transformation des activités professionnelles d'un employé ou d'un qui souhaite, au cœur de sa carrière, s'adapter à l'évolution économique et sociale et changer d'activités et de métier. Elle intervient après un processus de reclassement nécessitant toujours une nouvelle formation* » (le dictionnaire de politique, s.d).

Une reconversion professionnelle peut voir le jour suite à une insatisfaction professionnelle, une envie de développement professionnelle ou encore suite à des pressions économiques ou simplement à des problèmes de santé (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012).

Cependant, de nombreux obstacles freinent cette reconversion professionnelle, notamment l'incertitude financière, le besoin de développer de nouvelles compétences, la résistance au changement, la stigmatisation sociale, les contraintes familiales, l'accès limité à la formation et la compétition sur le marché du travail. Afin de surmonter ses obstacles, il faut, d'une part, effectuer un travail sur soi-même dans le but de pouvoir se réinventer, cela étant complexe sur le plan mental, mais il faut également bénéficier de l'aide de la gestion des ressources humaines afin de planifier minutieusement la transition (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012).

En vue de faciliter cette reconversion professionnelle obligatoire à la suite d'un burnout, la gestion des ressources humaines est essentielle. En effet, elle veille à identifier les besoins en formation, à offrir des conseils, à mettre en place des programmes de développement, à communiquer sur les changements ainsi qu'à évaluer la performance à la suite de cette reconversion. En d'autres mots, la GRH doit pouvoir gérer les carrières des collaborateurs (Taskin et Dietrich, 2016).

La reconversion professionnelle est un processus complexe subdivisé en plusieurs phases. Premièrement, une autoévaluation aura lieu afin de permettre à l'individu d'apprendre à se connaître et à réfléchir quant à ses compétences, ses aspirations et ses passions (Fournier et al., 2017). La phase de recherche sera, de ce fait, lancée une fois que l'autoévaluation aura été réalisée. Cette recherche mène à l'identification du domaine souhaité, correspondant à ses motivations et ses intérêts (Fournier et al., 2017). Par la suite, l'acquisition de nouvelles compétences se fait souvent ressentir. Pour ce faire, des formations sont mises en place afin d'obtenir toutes compétences nécessaires. De plus, établir un réseau au sein de sa nouvelle

fonction est une étape essentielle, car les relations interpersonnelles sont indispensables pour se sentir bien dans l'entreprise (Negroni et Mazade, 2019). L'étape suivante, l'expérimentation, permet à l'individu de vérifier sa compatibilité avec le nouveau domaine, par le biais de stages, de projets indépendants ou de bénévolat, offrant ainsi une expérience pratique avant de s'engager pleinement. Une fois ces étapes réalisées, la mise en œuvre de la transition devient alors nécessaire. Il s'agit de mettre en place des actions concrètes telles que la recherche d'emploi dans le domaine souhaité, le lancement d'une entreprise ou autres. Il est important de relever que le processus de reconversion professionnelle est dynamique, nécessitant d'une adaptation continue face aux éventuelles opportunités et menaces (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012).

Étant donné la place centrale qu'occupent les formations dans la reconversion professionnelle, la GRH doit réaliser un investissement dans des programmes de formations sur plusieurs mois. Ces formations étant l'une des seules manières d'acquérir les compétences adéquates afin de faciliter la transition (Negroni & Mazade, 2019). Cependant, elles présentent quelques limitations. L'impact de celles-ci sur le collaborateur sera moindre lorsque les formations sont étalées sur une longue période. En revanche, les formations de courte durée auront un impact significatif sur les individus. De plus, la mise en place de programmes de formations représente un investissement financier conséquent, ne permettant pas toujours de proposer des formations à l'ensemble du personnel.

Concernant les individus en reconversion professionnelle, celui-ci, faisant face à un épuisement professionnel, remet non seulement en question son rôle au sein de sa fonction, mais également la plus-value du travail et des activités extras professionnelles. En effet, celui-ci traversera une crise identitaire profonde (Delroisse, 2020).

Pour favoriser et préparer de manière efficace une reconversion professionnelle, trois capacités doivent être détenues par l'individu (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012) : la capacité à se réinventer, la capacité à élaborer un projet de reconversion et la capacité à se créer des opportunités. Se réinventer est synonyme d'envisager l'avenir d'une manière différente. Cela pouvant être complexe pour des individus qui exercent leurs métiers de rêves (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012). Définir un projet de reconversion signifie de pouvoir identifier d'autres fonctions qui pourraient plaire à l'individu (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012). Finalement, la capacité à se créer des opportunités implique le fait de prendre en compte tous les aspects pouvant permettre à l'individu de réaliser son nouveau projet de reconversion (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012).

Afin de vivre une reconversion professionnelle efficace, quelques comportements sont identifiés comme non seulement nécessaires, mais surtout cruciaux. Le développement d'une connaissance de soi est le premier comportement. Cela permet de connaître ces faiblesses et ces atouts afin de pouvoir faire face à d'éventuels imprévus. De plus, étant donné la mise en place par la GRH d'une série de programmes de formations et de soutien, il est nécessaire de les

utiliser et d'en tirer parti dans le but d'acquérir de nouvelles compétences et ainsi se sentir à l'aise au sein de la nouvelle fonction de travail (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012).

5. Chapitre 5 : Réinsertion professionnelle : bilan des leviers, défis, dimensions et interconnexions

Dans les chapitres précédents, la position occupée par la gestion des ressources humaines dans le processus de réinsertion professionnelle des malades de longue durée suite à un burnout est claire. En théorie, celle-ci se trouve au centre de la transition vers une réintégration professionnelle réussie.

Une première hypothèse concernant l'origine du burnout au sein du milieu professionnelle émerge. Celle-ci permettra, à l'avenir, de formuler des recommandations afin de prévenir et de limiter les cas de burnout au sein d'une entreprise.

Hypothèse 1 : les facteurs organisationnels, tels que les charges de travail excessives et le manque de reconnaissance, influent davantage sur l'épuisement professionnel que les caractéristiques individuelles.

Un grand nombre de leviers stratégiques permettant de faciliter une réintégration professionnelle réussie ont été identifiés. De ce fait, la gestion des ressources humaines doit agir sur ceux-ci afin faciliter la réinsertion professionnelle des malades de longue durée suite à un burnout. Parmi ces leviers, on retrouve une **politique de retour progressif** permettant ainsi à l'individu de se réintégrer graduellement ; une **communication claire et transparente** ; les **ajustements** des conditions de travail ; une **sensibilisation** de l'équipe de travail afin de créer un environnement inclusif ; une mise en place de **programmes de soutien** en collaboration avec des acteurs externes et finalement, la mise en œuvre de **formations** afin d'acquérir les compétences nécessaires.

Hypothèse 2 : La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la facilitation d'une réinsertion professionnelle réussie en favorisant un retour progressif des individus, en mettant en place des aménagements adaptés, en proposant des formations spécifiques et personnalisées, en sensibilisant l'ensemble des acteurs, en offrant un soutien individuel et en établissant des collaborations efficaces avec des partenaires externes.

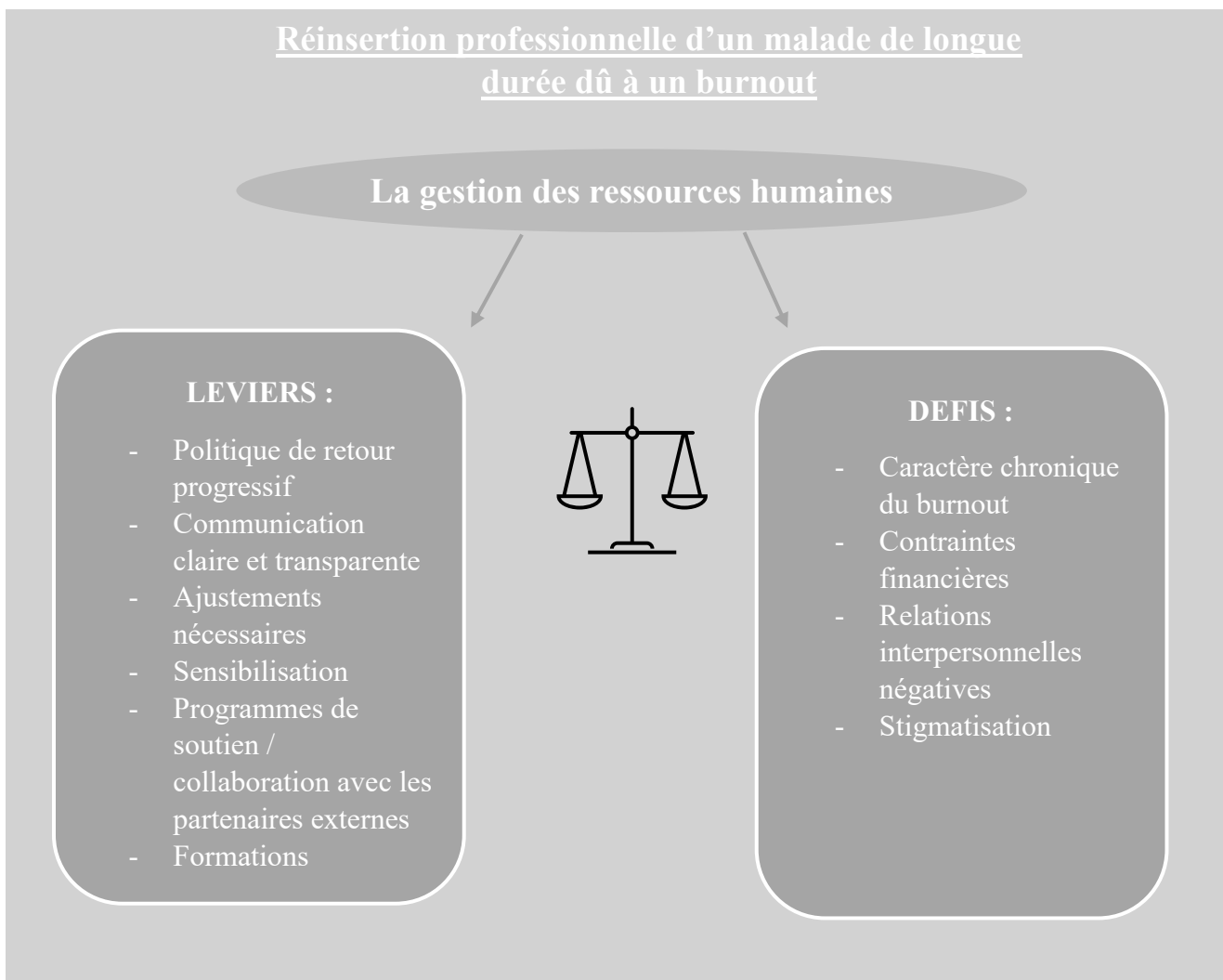
La littérature consultée met en lumière le fait que la GRH, par le biais de ces divers leviers, peut influencer de manière positive le processus de réinsertion professionnelle.

Cette même littérature souligne également que malgré les efforts de la GRH d'agir sur ces leviers stratégiques, cette réinsertion professionnelle est semé de défis considérables. Le **caractère chronique de la maladie**, rendant les individus vulnérables, étant l'un des plus

importants. De plus, les **relations interpersonnelles négatives** au sein d'une équipe représentent un autre défi pouvant entraver la collaboration. La **stigmatisation** quant à elle, peut créer un grand nombre de préjugés et ainsi affecter la confiance en soi de la personne réinsérée. Finalement, les **contraintes financières** dues à la mise en place des formations, des programmes de soutien ainsi que des aménagements de travail sont également difficiles à gérer.

Hypothèse 3 : Les défis tels que la stigmatisation, le caractère chronique de la maladie, les relations interpersonnelles et les contraintes financières peuvent constituer des obstacles significatifs entravant la bonne réinsertion professionnelle, malgré les efforts des politiques et des dispositifs d'accompagnement.

Il existe, de ce fait, une corrélation entre les leviers stratégiques et les défis mis en lumière au cours d'une réinsertion professionnelle. La réussite de celle-ci dépendra de la capacité de la GRH à utiliser efficacement ses leviers stratégiques afin de surmonter les défis inhérents à cette réinsertion. De cette manière, un environnement favorable à la réussite de la réinsertion professionnelle sera créé.



La politique de retour progressif et les ajustements sont des approches graduelles qui aident les employés à reprendre leurs responsabilités professionnelles en tenant compte de leurs besoins individuels et de leurs capacités. Cette démarche diminue le risque de rechute du burnout et favorise la récupération.

La sensibilisation et une communication claire peuvent aider à réduire la stigmatisation en améliorant la compréhension des problèmes de santé mentale.

Le soutien social et professionnel, ainsi que les formations, sont cruciaux pour aider les employés à surmonter le burnout et les tensions interpersonnelles. Ces ressources renforcent la résilience individuelle et fournissent les compétences nécessaires pour gérer efficacement le stress et les conflits.

Partie 2 : Partie empirique

6. Méthodologie

Dans la section théorique précédente, les recherches des divers auteurs mentionnés dans les chapitres ont démontré que la gestion des ressources humaines a un impact significatif sur le processus de réinsertion professionnelle. De ce fait, l'objectif de cette partie empirique est de répondre à la question de recherche posée : « *Dans quelle mesure la contribution de la GRH au processus de réintégration professionnelle des personnes souffrant de maladies de longue durée impacte-t-elle positivement cette réintégration ? Quels sont les leviers et les enjeux spécifiques liés à la GRH dans ce contexte ?* ».

Au cours de ce chapitre, nous mettrons en exergue les objectifs ainsi que les différents choix méthodologiques que nous avons pris afin de mener à bien cette recherche.

6.1 L'objectif de cette étude

Lorsque nous examinons la littérature existante, il devient évident que la gestion des ressources humaines occupe une position centrale dans le processus de réinsertion professionnelle des individus confrontés à des maladies de longue durée. Les travaux antérieurs soulignent l'impact que la GRH peut avoir sur la manière dont ces individus sont soutenus et guidés pendant leur transition vers le monde du travail.

Face à cette constatation, il est primordial de comprendre en profondeur les leviers sur lesquels la GRH peut agir pour faciliter une réintégration professionnelle réussie. Parallèlement à l'identification de ces leviers, il est tout aussi important d'analyser les enjeux auxquels la GRH pourrait être confrontée dans ce contexte particulier. Ainsi, afin de développer une compréhension approfondie de ces aspects, nous avons choisi d'adopter une approche

exploratoire dans notre étude. Cette approche nous permettra d'explorer de manière qualitative et contextuelle les dynamiques complexes entre la GRH et la réinsertion professionnelle des malades de longue durée, plutôt que de simplement recueillir des données statistiques. En optant pour cette approche, nous visons à capturer la richesse des expériences individuelles et des pratiques organisationnelles qui contribuent à une réintégration professionnelle réussie dans ce contexte spécifique.

6.2 Choix méthodologique

Dans cette section, nous exposerons les différents choix méthodologiques que nous avons sélectionnés pour conduire de manière efficace notre étude. Celle-ci concerne la réinsertion professionnelle des personnes souffrant de maladies de longue durée, ainsi que l'impact de la gestion des ressources humaines dans ce processus.

6.2.1 Démarche hypothético-déductive

Pour commencer, ce travail s'insère dans une démarche hypothético-déductive. Selon Uzunidis (2007, p.103), il faut dans un premier temps « *déterminer a priori une relation causale, ou une relation de réciprocité, qu'il faudra démontrer en utilisant le matériau empirique et conceptuel à disposition* ». Celle-ci nous semblait la plus appropriée pour aborder les liens potentiels entre la gestion des ressources humaines et le processus de réintégration des malades de longue durée (burnout). La présence abondante de littérature sur la gestion des ressources humaines et la réintégration professionnelle, combinée au manque d'études de terrain, nous incite dans un premier temps à examiner cette littérature pour saisir les connaissances accumulées par les chercheurs. Par conséquent, ces études de la littérature ont engendré des hypothèses, lesquelles constituent des propositions de réponses anticipées et temporaires au phénomène examiné par rapport à la question initiale (Uzunidis, 2007 ; Boutillier, Goguel d'Allondans et Uzunidis, 2005). Étant donné le nombre limité d'entretiens, ces hypothèses ne peuvent pas être confirmées ou réfutées directement. Cependant, leur valeur sera renforcée lorsque les dires des intervenants viendront les appuyer.

La démarche hypothético-déductive offre une structure rigoureuse et orientée vers la testabilité, mais elle présente des limitations inhérentes à la simplification de la réalité et à la dépendance aux hypothèses initiales.

6.2.2 Démarche qualitative

Afin de récolter les données nécessaires pour appuyer ou non nos hypothèses, il nous semble judicieux de réaliser une étude de cas, à l'aide d'entretiens semi-structuré. Nous avons opté pour cette démarche, car nous souhaitons étudier le phénomène particulier de l'implication

de la gestion des ressources humaines dans le processus de réintégration des malades de longue durée.

La démarche qualitative, dont les études de cas, s'impose comme une approche privilégiée pour explorer en profondeur l'expérience humaine et le ressenti des individus, notamment dans le contexte délicat de la réinsertion professionnelle à la suite d'un burnout (Barlatier, 2018). Cette méthodologie offre une compréhension nuancée et approfondie des parcours individuels, permettant d'aller au-delà des simples chiffres et statistiques (Aubin-Auger et al, 2008 ; Imbert, 2010).

En plaçant l'accent sur le vécu subjectif des individus, la démarche qualitative permet d'identifier des facteurs contextuels, psychologiques et sociaux qui peuvent influencer le processus de réinsertion. Elle offre également la possibilité de recueillir des informations précieuses sur les obstacles rencontrés et les leviers mobilisés pour surmonter ces défis.

Cette démarche qualitative se réalisera à l'aide d'entretiens individuels et semi-directifs. Ces entretiens se positionnent comme des outils essentiels dans notre démarche de recherche, visant à approfondir notre compréhension du phénomène étudié (Paillé et Mucchielli, 2012). Ces entretiens, conduits de manière individuelle avec chaque participant, offrent un espace privilégié pour établir des interactions riches et approfondies entre les chercheurs et les employés. Le choix d'opter pour des entretiens semi-structurés témoigne de notre volonté de permettre aux interviewés de s'exprimer librement tout en garantissant un cadre délimité. Cette approche favorise une exploration en profondeur du sujet tout en maintenant le cap sur les objectifs de l'étude. Les entretiens semi-directifs fournissent une flexibilité permettant aux participants de partager leurs expériences, perceptions et opinions de manière spontanée.

Pour encadrer ces échanges, trois guides d'entretien ont été élaborés en amont (cfr annexe II : *Les guides d'entretiens*). Ces guides constituent une feuille de route essentielle, définissant les grands thèmes à aborder ainsi que des sous-questions pertinentes. Ils servent de balise, assurant la cohérence des entretiens tout en facilitant la collecte de données pertinentes et détaillées liées à notre question de recherche (Sauvayre, 2021). Étant de nature semi-directive, ces entretiens se caractérisent par l'utilisation de questions ouvertes, privilégiant ainsi un échange approfondi avec l'interlocuteur et permettant d'explorer en détail les sujets spécifiques que nous souhaitons étudier. Cette approche allie flexibilité et liberté, offrant à l'interlocuteur la possibilité de s'exprimer sur les aspects qu'il juge essentiels (Combessie, 2007a).

Les guides d'entretien élaborés pour cette étude sont organisés en plusieurs sections distinctes. Dans un premier temps, des questions d'introduction sont prévues afin de permettre à la personne interviewée de se présenter, tout en décrivant sa situation actuelle et son parcours professionnel passé. Une fois cette première phase établie et la confiance instaurée, les questions se concentreront directement sur le processus de réinsertion professionnelle. Ces

questions mettront en lumière les défis perçus par l'individu et les adaptations qu'il a dû entreprendre lors de sa réintégration dans le monde professionnel. Enfin, la dernière section du guide se focalisera sur l'évaluation des ressources perçues et des adaptations instaurées par la gestion des ressources humaines. L'objectif sera d'identifier les différentes approches et les soutiens mis en place par la GRH pour accompagner le processus de réinsertion professionnelle.

6.2.3 L'échantillonnage

Pour garantir une objectivité maximale, nous avons choisi d'interroger divers intervenants, provenant tous de mon entreprise de stage. Nous avons sollicité l'expérience des employés ayant vécu une réinsertion professionnelle après un épisode de burnout d'une part, et d'autre part, nous avons interrogé des experts en ressources humaines ainsi que des personnes de confiance.

Effectivement, en interrogeant les employés, ceux-ci étant de l'intervenant 6 à l'intervenant 10 (cfr annexe III : *L'échantillon des interviewés au sein de mon entreprise partenaire*), nous avons obtenu des perspectives directes et subjectives sur leur expérience personnelle de réinsertion. Cela nous permet de comprendre les défis, les succès, les obstacles et les aspects émotionnels liés à ce processus du point de vue des individus concernés. D'un autre côté, interroger les professionnels des ressources humaines, de l'intervenant 3 à l'intervenant 5 (cfr annexe III : *L'échantillon des interviewés au sein de mon entreprise partenaire*), offre une perspective plus objective et stratégique. Les experts en GRH sont souvent impliqués dans l'élaboration et la réalisation des politiques et des initiatives de réintégration. Leurs connaissances et leurs expertises peuvent fournir des informations sur les meilleures pratiques, les politiques organisationnelles, les tendances du marché du travail et les défis perçus dans une optique de gestion des ressources humaines.

En fusionnant ces deux angles d'investigation, notre étude aspire à fournir une perspective globale et équilibrée sur l'implication de la gestion des ressources humaines dans le processus de réinsertion professionnelle. Elle prend en considération à la fois les récits personnels des employés et les visions stratégiques des professionnels responsables des ressources humaines. Cette approche permet d'approfondir notre compréhension des enjeux associés à la réinsertion professionnelle après un burnout, en offrant une analyse nuancée qui prend en considération à la fois les dimensions individuelles et les considérations organisationnelles.

6.2.4 Récolte de données

Cette étude de cas a été réalisée au sein de mon entreprise partenaire, située à Anderlecht, au sein de laquelle mon stage s'est déroulé, du 1er septembre au 31 décembre. Il convient de noter que cette entreprise, possédant de nombreuses filiales à travers le monde, compte

actuellement plus de 250 employés au sein de sa succursale à Anderlecht, dépassant même les 500 collaborateurs au sein du magasin. C'est notamment ce critère qui a motivé le choix de cette entreprise pour mon stage, dans la mesure où une organisation de cette envergure offre une diversité de profils et de fonctions propices à notre étude de cas. Cette sélection d'une grande entreprise vise également à valider ou infirmer les observations avancées par les auteurs Leroux & Van De Portal, qui suggèrent que les risques psychosociaux soient plus fréquents dans les entreprises comptant plus de 250 collaborateurs. Cette entreprise se présente comme un cas pertinent pour notre recherche, car elle met en avant huit valeurs, dont le souci des personnes et la cohésion. Cela crée un lien significatif avec l'intervention de la gestion des ressources humaines dans le processus de réintégration des employés en arrêt maladie de longue durée. Ce lien découle de l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de ses employés, ouvrant ainsi la voie à l'étude de la relation entre une culture d'entreprise centrée sur le soutien et la valorisation du personnel, et l'efficacité de son processus de réintégration des employés en arrêt maladie de longue durée.

6.2.5 Analyse des données récoltées

Une fois la collecte de données achevée, notre objectif consiste à analyser ces informations en les confrontant à la littérature existante sur le sujet. Cette étape est cruciale pour répondre à notre question de recherche initiale. Il est donc essentiel de s'appuyer sur le guide d'entretien que nous avons élaboré au préalable, englobant tous les aspects pertinents. Il importe ainsi d'écouter attentivement les informations fournies par les répondants, et au besoin, de réécouter plusieurs fois afin de saisir les subtilités susceptibles de faire la différence.

6.2.6 Les limites de nos choix méthodologiques

La démarche hypothético-déductive offre une structure rigoureuse et orientée vers la testabilité, mais elle présente des limitations inhérentes à la simplification de la réalité et à la dépendance aux hypothèses initiales.

Bien que d'un côté, elle offre l'opportunité d'approfondir les questions et, de ce fait, d'acquérir une compréhension plus approfondie du sujet, les méthodes qualitatives ont souvent la particularité de laisser une certaine marge à la subjectivité. Les données qualitatives peuvent offrir davantage de latitude à l'interprétation du chercheur. Dans les situations les moins favorables, le chercheur pourrait être enclin à sélectionner des éléments, des données qui confirment ses propres idées préconçues (Kohn & Christiaens, 2014).

Finalement, un biais de sélection est présent, étant donné que nous avons seulement interrogé des individus travaillant au sein d'une entreprise. Étant donné que chaque entreprise possède ses propres caractéristiques, les résultats de la recherche pourraient différer considérablement d'une entreprise à l'autre. Cette divergence ne permet pas d'obtenir une

représentation globale, et par conséquent, il convient de nuancer les résultats, car ils ne peuvent pas être généralisés.

7. L'analyse des résultats

Selon les données de l'annexe III, il est évident que les maladies de longue durée connaissent une augmentation notable dans l'entreprise étudiée. Cette observation découle de l'analyse du "paid sickness rate", qui représente le pourcentage de jours de maladie pour lesquels les employés continuent à recevoir une rémunération pendant leur absence due à la maladie. Comparant ces données à celles de l'année 2021, une tendance à la hausse est clairement identifiable.

Cette augmentation du taux de maladie payée indique une augmentation correspondante des absences prolongées dues à des maladies graves.

Depuis 2021, une tendance à la hausse des cas de maladies de longue durée a été constatée dans divers services tels que la vente, la logistique et les relations avec les clients. En effet, cette augmentation a été observée dans la plupart des départements, à l'exception notable du département des ressources humaines et de l'équipe de management. Cette constatation corrobore la tendance selon laquelle les professions impliquant un contact direct avec la clientèle présentent un risque accru de burnout (Desmette, 2023).

7.1 Perception du burnout par les malades de longue durée

« Mon corps me criait de ralentir, mais je ne pouvais pas m'arrêter, jusqu'à ce que tout s'effondre. » - intervenant 6

« La fatigue était constante, même après une bonne nuit de sommeil, et simplement le fait de penser au travail, me provoquait de l'anxiété » - intervenant 9

« Chaque journée était un combat » - intervenant 8

Ces expressions de nos intervenants reflètent diverses dimensions émotionnelles et physiques liées à l'épuisement professionnel chez les membres de notre organisation. Il est crucial de reconnaître que chaque individu traversant un épisode de burnout peut vivre une expérience personnelle unique.

Le burnout peut se manifester à travers quatre catégories de symptômes, selon le Conseil supérieur de la santé (Iweins, 2020). La première concerne les symptômes physiques :

« *Je ressentais une fatigue intense, je n'avais plus d'énergies.* » - intervenant 9

« *J'avais des maux de tête constants, je n'arrivais plus à faire une nuit complète, j'avais vraiment des troubles du sommeil, et même des douleurs musculaires. Mon corps criait littéralement assez, mais je n'arrivais pas à m'arrêter.* » - intervenant 10

Cela étant étroitement lié à la manifestation du burnout selon Salembier-Trichard (2019) à travers différentes dimensions, incluant l'épuisement physique, mental et émotionnel. Ces symptômes physiques, mentionnés par nos intervenants, constituent une part importante de l'épuisement global que peut ressentir une personne en situation de burnout, soulignant l'impact direct du stress professionnel sur la santé physique. En effet, le Conseil Supérieur de la Santé (Iweins, 2020) ainsi que Salembier-Trichard (2019) confirment que la fatigue excessive ainsi que les maux de tête sont des symptômes physiques du burnout. Le dernier verbatim met, d'ailleurs, en lumière la difficulté à reconnaître et à répondre aux signaux de détresse physique.

Le burnout peut également se manifester par cette deuxième catégorie de symptômes appelée les symptômes émotionnels :

« *J'avais l'impression de faire des efforts constants, mais les résultats ne suivent pas. Cela avait créé une frustration, et je me demande parfois si tout cela en valait la peine* » - intervenant 6

« *La tristesse ne me quittait pas, et chaque jour semblait être un défi pour simplement rester motivé.* » - intervenant 9

Le burnout est une condition qui englobe l'épuisement émotionnel (Salembier-Trichard, 2019), celui-ci étant illustré par les dires des intervenants. En effet, la frustration ressentie dans la première citation et la tristesse persistante mentionnée dans la seconde reflètent la dimension émotionnelle du burnout. En s'appuyant sur les travaux de Salembier-Trichard (2019) et les constatations du Conseil Supérieur de la Santé, il est clair que le burnout affecte profondément le bien-être émotionnel des individus.

Une troisième catégorie existe, celle-ci portant le nom de symptômes cognitifs :

« *Il était de plus en plus difficile pour moi de rester concentré, même sur des tâches simples, je luttais pour maintenir mon attention sur ce que je fais.* » - intervenant 6

« J'oubliais souvent des détails importants, que ce soit dans des conversations récentes ou même des choses évidentes. Cela devenait vraiment préoccupant » - intervenant 7

« Je faisais des erreurs au travail que je n'aurais jamais commises auparavant, ce qui commençait à affecter ma confiance en mes capacités » - intervenant 10

Les difficultés de concentration, les pertes de mémoire, et les erreurs dans le travail sont des indicateurs concrets des impacts cognitifs du burnout. De ce fait, cela confirme que le burnout ne se limite pas à des manifestations physiques ou émotionnelles, mais impacte également les fonctions cognitives (Salembier-Trichard, 2019). Le Conseil Supérieur de la Santé (Iweins, 2020) note que des erreurs fréquentes peuvent être liées à des difficultés cognitives.

Finalement, deux intervenants ont mis en avant également la quatrième catégorie de symptômes, celle des manifestations comportementales :

« Je me retrouvais de plus en plus à éviter les interactions sociales... Il devenait difficile pour moi de me mettre à la place des autres » - intervenant 8

« J'étais souvent agressive, ce qui n'était pas dans ma nature. Des petites choses pouvaient provoquer des réactions explosives. Je pense réellement que j'étais frustrée. » - intervenant 7

L'isolement social et le manque d'empathie sont des signes de détresse émotionnelle et de désengagement vis-à-vis des relations interpersonnelles (Salembier-Trichard, 2019). Le Conseil Supérieur de la Santé met en avant le fait que le burnout puisse se manifester par des changements dans les relations sociales et l'interaction avec autrui (Iweins, 2020). De plus, Salembier-Trichard (2019) évoque l'importance des dimensions émotionnelles du burnout, telles que la frustration, qui peuvent se traduire par des comportements agressifs.

En somme, les individus souffrant de burnout peuvent se percevoir comme totalement épuisés, perdant motivation et la confiance en soi et se sentant coupables. Ils peuvent s'isoler socialement, ressentir une déconnexion émotionnelle ainsi que vivre une urgence permanente.

7.2 Facteurs menant au burnout

Après avoir minutieusement analysé les cas de burnout au sein de l'entreprise, il est devenu apparent que cette problématique complexe résulte d'une combinaison de facteurs, tant d'ordre organisationnel qu'individuel. Cela corrobore ce que Desmette (2023) avait mis en avant

lors de son cours de « *travail et bien-être* » ainsi que les travaux de Maslach et Leiter (Picart, Jaussaud, 2018).

Premièrement, la charge de travail écrasante est perçue comme un facteur central du burnout :

« *Je pense que plusieurs éléments ont contribué à mon burnout. Mais pour moi, la charge de travail écrasante a vraiment été le facteur principal.* » - intervenant 6

« *Je me sentais submergé, la charge de travail était tout simplement trop lourde à porter au quotidien.* » - intervenant 7

« *Les deadlines serrées et les attentes irréalistes faisaient que chaque jour était un défi supplémentaire pour moi.* » - intervenant 10

Selon Desmette (2023), la surcharge de travail correspond aux facteurs organisationnels. Les charges de travail excessives, constituant une pression constante sur les employés, émergent comme un facteur prédominant conduisant fréquemment à l'épuisement professionnel. Les « *deadlines serrées et les attentes irréalistes* » correspondent, quant à elles, à des facteurs organisationnels tels que l'insuffisance des rétributions et l'effondrement du collectif, identifiés par Maslach et Leiter (Picart, Jaussaud, 2018).

De plus, le déséquilibre vie privée-vie professionnelle est également mis en avant :

« *Il y avait cette attente que nous devons toujours être disponibles, même en dehors des heures de bureau. Je n'avais plus le temps pour moi, que ce soit à la maison ou au bureau.* » - intervenant 6

Cet intervenant a mis en évidence une attente organisationnelle pouvant être associée au facteur de « *charge de travail excessive* » identifié par Maslach et Leiter (Picart, Jaussaud, 2018). Cela peut créer un déséquilibre entre les attentes professionnelles et la vie privée, contribuant ainsi à un environnement de travail injuste et stressant. Ce facteur faisant toujours partie des facteurs organisationnel mentionnés par Desmette (2023). Si les individus ressentent qu'ils n'ont pas le contrôle sur leur disponibilité en dehors des heures de travail, cela peut contribuer au sentiment de manque de contrôle, également identifié par Maslach et Leiter (Picart, Jaussaud, 2018).

Finalement, le manque de reconnaissance est l'un des éléments qui a le plus été mis en avant. Ce manque de reconnaissance et de soutien peut créer un environnement de travail où

les individus se sentent sous-évalués et négligés, contribuant ainsi au développement du burnout.

« Je me sentais souvent seule face à mes défis professionnels. Cette absence de reconnaissance pour les efforts fournis a également contribué à ma détérioration mentale. »

- intervenant 9

« Travailler dur sans aucune reconnaissance a été épuisant » - intervenant 10

« J'avais l'impression de donner tout ce que j'avais, mais ça passait souvent inaperçu. » - intervenant 9

L'absence de reconnaissance pour les efforts déployés, combinée à la détérioration mentale mentionnée, s'aligne sur le facteur organisationnel de l'insuffisance des rétributions identifiées par Maslach et Leiter. De même, la sensation d'épuisement due à des efforts non reconnus souligne également cette insuffisance de rétributions. Les facteurs organisationnels tels que l'absence de reconnaissance et d'insuffisance des rétributions peuvent jouer un rôle déterminant dans le développement du burnout.

Rares sont les participants ayant attribué leur épuisement professionnel à des facteurs individuels. Seulement un intervenant a mentionné son perfectionnisme comme éventuelle cause. La recherche de perfection finit par créer un sentiment selon lequel aucune réalisation ne semblait être à la hauteur de ses attentes.

« Je pense que mon perfectionnisme a vraiment joué un rôle dans mon épuisement. Rien n'était jamais assez bien, et j'ai fini par me submerger. » - intervenant 8

De ce fait, la majorité des témoignages souligne les facteurs organisationnels comme étant les principaux déclencheurs de leur burnout. Ces constatations rejoignent les conclusions des travaux de Lee et Aschforth (1991), remettant davantage en question le rôle de l'individu que celui de l'organisation dans l'émergence des cas d'épuisement professionnel.

7.3 Intervention de la GRH dans le processus de réinsertion professionnelle

La gestion des ressources humaines, par le biais de différentes initiatives, a indéniablement agi de manière positive sur la réinsertion professionnelle. En effet, celle-ci contribue activement à réduire les obstacles à l'emploi et à offrir aux individus en transition une meilleure perspective pour leur avenir professionnel.

« Nous reconnaissons pleinement l'importance et la place centrale de l'humain dans notre organisation. C'est pourquoi, en tant que département des ressources humaines, nous nous efforçons de mettre en place un environnement de travail sain et favorable à la bonne santé mentale et physique de nos collaborateurs. » - intervenant 3

Premièrement, les intervenants des ressources humaines ont mis en avant l'importance d'effectivement reconnaître ce qui a mené au burnout, en d'autres mots, la source du problème.

« Avant de mettre quoi que ce soit en place, il faut que l'on trouve l'origine du problème, il faut que l'on puisse comprendre ce qui a causé le burnout, pour pouvoir agir par la suite. Sans connaître la cause, on ne pourra pas apporter de solutions pertinentes » - intervenant 3

L'approche préconisée par l'intervenant RH correspond à une application concrète de la théorie de Champagne et Mineau (2010), qui souligne l'importance d'analyser les facteurs sociaux et organisationnels du travail pour prévenir ou traiter le burnout de manière efficace.

En effet, la gestion des ressources humaines, en examinant attentivement les facteurs sociaux et organisationnels conduisant au burnout, facilite la réinsertion professionnelle en créant des environnements de travail favorables.

« J'appréhendais de reprendre mes fonctions professionnelles et de constater l'absence de changement, et une analyse insuffisante des problèmes et des facteurs qui ont conduit à mon burnout. » - intervenant 9

« À ma grande surprise, ma charge de travail a été allégée, et j'ai bénéficié d'un soutien considérable de la part de mon équipe. » - intervenant 7

« Se sentir compris et soutenu par la GRH, qui a analysé et corrigé les facteurs responsables de mon burnout, a été une première étape cruciale dans ma réinsertion professionnelle » - intervenant 10

« La GRH a pris des mesures concrètes pour atténuer la surcharge de travail, et a contribué à restaurer ma confiance et à créer un environnement plus favorable à l'équilibre professionnel et personnel. » - intervenant 8

La première déclaration reflète la préoccupation initiale avant la reprise du travail, soulignant l'importance d'une analyse approfondie des problèmes sous-jacents selon la théorie de Champagne et Mineau (2010). Par la suite, l'accent mis sur les mesures concrètes pour atténuer la surcharge de travail et restaurer la confiance met en avant le rôle actif de la GRH dans la création d'un environnement conforme aux recommandations de la théorie. La réduction de la charge de travail et le renforcement du soutien de l'équipe témoignent de l'efficacité d'une intervention orientée vers les aspects sociaux et organisationnels nécessaires à une bonne réinsertion professionnelle (Champagne et Mineau, 2010).

La GRH a joué un rôle capital dans la facilitation de la réinsertion professionnelle en instaurant une politique de réintégration progressive.

« Quand on parle de politique progressive, cela incluent des horaires de travail flexibles, une réduction temporaire des responsabilités, des tâches adaptées, ou d'autres accommodations spécifiques aux besoins de l'employé » - intervenant 4

« La réinsertion assez progressive a vraiment fait la différence pour moi. Cela m'a permis de reprendre confiance progressivement et de retrouver un équilibre dans mon travail. » - intervenant 8

« Pouvoir reprendre le travail à temps partiel au début et augmenter progressivement ma charge de travail m'a permis de réajuster en douceur sans me sentir submergé » - intervenant 6

« Je voulais vraiment remercier le service des ressources humaines pour avoir mis en place le processus de réinsertion progressive, c'est une bénédiction. » - intervenant 6

Les intervenants mettent en lumière la pertinence de la flexibilité et de l'adaptabilité dans la réinsertion professionnelle après une période difficile. Cela vient corroborer les dire de Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume (2003), mettant en avant le fait que cette stratégie comprenne une variété d'ajustements, tels que la flexibilité des horaires de travail, la réduction des charges de travail et la mise en œuvre d'aménagements temporaires. En proposant un aménagement progressif des tâches, cette approche a permis aux individus de reprendre confiance graduellement et de rétablir un équilibre dans leur travail (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Les individus ayant vécu un burnout éprouvent fréquemment des sentiments de culpabilité, amplifiés par les stigmates persistants entourant la santé mentale et les attentes sociales (Champagne et Mineau, 2010).

« La peur de parler de mon burnout était malheureusement réelle dans un premier temps, je me sentais coupable de ce qui m'était arrivée » - intervenant 9

« Les cicatrices invisibles de mon burnout ont créé comme un sort de voile de silence, j'avais cette peur de l'incompréhension. » - intervenant 6

Les propos exprimés sur la difficulté de parler du burnout au travail reflètent un défi commun associé aux séquelles de la maladie, en particulier celles liées à la santé mentale. Cette appréhension découle de la difficulté à faire comprendre la gravité de la situation lorsque les signes ne sont pas aussi évidents que ceux d'une blessure physique. Comme souligné par Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume (2003), les conséquences de la maladie, notamment celles touchant la santé mentale, ne sont pas toujours perceptibles ou objectivables. Cette réalité crée un défi significatif dans le contexte professionnel, où la compréhension des implications invisibles de la maladie mentale est généralement limitée.

De ce fait, la recherche menée par Bourguignon et al. (2021) met en évidence l'importance de sensibiliser et de former le personnel sur les conséquences invisibles de la maladie. Leur conclusion suggère que cette démarche contribue à instaurer un climat de compréhension et de soutien au sein de l'organisation. De plus, la théorie de Saint-Arnaud, Saint-Jean & Rhéaume (2003) suggère que la formation de sensibilisation aux enjeux de santé mentale et au burnout, étendue à la fois aux employés et aux managers, peut jouer un rôle crucial dans la création d'une culture organisationnelle proactive en matière de bien-être mental.

« La sensibilisation aux enjeux mentaux a vraiment créé un espace ouvert pour discuter du burnout » - intervenant 8

« La sensibilisation de mes supérieurs et de mes collègues a fait toute la différence. Ils étaient informés de ma situation » - intervenant 7

« Elles ont ouvert les yeux de l'équipe sur les défis mentaux, du coup, une atmosphère de compréhension et de soutien mutuel a été créée. L'équipe est devenue beaucoup plus empathique et capable de reconnaître les signes d'un burnout. » - intervenant 7

« La sensibilisation au burnout en milieu professionnel a contribué à changer la perception de la santé mentale, encourageant le dialogue et favorisant un environnement plus compréhensif. » - intervenant 4

« Nous essayons réellement de sensibiliser et d'éduquer le personnel au sein de l'entreprise quant au burnout. C'est important de réellement avoir une compréhension approfondie pour

ensuite être un bon collègue envers la personne réinsérée. On a mis en place une formation appelée : mental health training» - intervenant 5

Les intervenants mentionnent que la mise en place de formations de sensibilisation quant à la gestion du stress et la santé mentale a eu des effets bénéfiques pour l'ensemble de l'équipe. Ce type de formation fournit des connaissances essentielles permettant de reconnaître, comprendre et aborder les défis de la santé mentale. Les dires rejoignent les conclusions de la recherche menée par Bourguignon et al. (2021) et de Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume (2003), soulignant l'importance de cette sensibilisation afin de créer un climat de compréhension et de soutien au sein des organisations.

Cependant, un professionnel RH a mis en avant le fait que cette sensibilisation ne soit pas obligatoire.

« Bien que des efforts de sensibilisation soient déployés, les formations quant aux enjeux mentaux ne sont pas obligatoires. Pas tous les collaborateurs se sentent impliqués et c'est dommage. » - intervenant 5

En outre, cela a conduit à un niveau variable d'engagement au sein de l'équipe. Certains membres ont pris l'initiative d'en apprendre davantage, tandis que d'autres n'ont pas participé à ces sessions. Cette disparité d'engagement a entraîné quelques incompréhensions au sein de l'équipe, particulièrement en ce qui concerne les aménagements nécessaires pour soutenir le bien-être mental des employés.

De plus, la GRH joue un rôle essentiel dans la réinsertion professionnelle en initiant des programmes de soutien et en établissant des collaborations avec des acteurs externes, contribuant ainsi à créer un environnement favorable et bienveillant pour les employés en réinsertion professionnelle (Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003).

Selon Castra (2011), la nomination de personnes de confiance au sein de l'entreprise s'avère propice à la fourniture d'un soutien empathique et dépourvu de jugement.

« Avoir des personnes de confiance au sein de l'entreprise avec qui je peux parler de mes problèmes a été essentiel » - intervenant 7

« Simplement le fait de savoir qu'il y a des personnes avec lesquelles nous pouvons échanger, en toute confidentialité, procure un sentiment de réconfort. » - intervenant 9

« Ces personnes de confiance favorisent une culture de soutien et de solidarité au travail. »
- intervenant 2

« Parfois, nous sommes une issue de secours pour les personnes souffrant d'un burnout, ils savent que chez nous, ils trouveront une oreille attentive, sans jugements. » - intervenant 1

La plupart des intervenants illustrent parfaitement comment la désignation de personnes de confiance au sein de l'entreprise, en lien avec la théorie de Castra (2011), va au-delà d'un simple dispositif formel. Ces individus occupent un rôle crucial dans la promotion d'un environnement professionnel favorable au bien-être et au soutien. En effet, ces personnes de confiance instaurent une atmosphère de tranquillité qui permet aux collaborateurs de s'exprimer librement sur leurs expériences sans crainte de jugements.

Un intervenant met également en avant la collaboration avec des acteurs externes, en l'occurrence, IDEWE.

« J'ai récemment repris le travail après une période d'absence dû à mon burnout, et j'ai été agréablement surpris par le soutien offert. Un partenariat avec IDEWE avait été conçu, ce qui signifie que notre réintégration est accompagnée par des professionnels de la santé. » - intervenant 8

Cette approche prend en considération tous les éléments susceptibles d'affecter la santé et la performance professionnelle de l'individu, comme l'a souligné Sebai (2016). En engageant des professionnels de la santé dans le processus de réinsertion, on assure une prise en charge complète et professionnelle, favorisant ainsi un retour au travail plus efficace et durable.

La GRH peut jouer un rôle positif dans le processus de réinsertion en favorisant une communication ouverte, claire et transparente, contribuant ainsi à instaurer un climat propice à la réintégration professionnelle.

« La communication claire, transparente et ouverte de la GRH a vraiment facilité ma réinsertion. Ça m'a permis de comprendre les attentes et les démarches à suivre de manière assez précise. » - intervenant 10

« Recevoir des mises à jour régulières sur les changements au sein de l'entreprise pendant ma période d'absence a vraiment amélioré ma confiance et mon sentiment d'appartenance »
- intervenant 8

« La communication ouverte de la GRH m'a permis de partager mes préoccupations en toute confiance, cela a renforcé le lien de compréhension et de collaboration nécessaire durant la réinsertion. » - intervenant 7

Lors de ma réinsertion, les premiers mois, je recevais des mails afin de savoir comment je me sentais au sein de l'entreprise, ça me faisait du bien de sentir qu'ils se préoccupaient avec moi » - intervenant 7

Les intervenants soulignent le fait que la clarté dans la communication est un pilier fondamental pour construire une culture organisationnelle, apportant ainsi un soutien efficace à la santé mentale des collaborateurs (Catellani, 2016). Il en va de même pour la communication continue, celle-ci permet de renforcer la confiance et le sentiment d'appartenance (Catellani, 2016). Communiquer sur les attentes est nécessaire pour que l'individu perçoive ce qui l'attend au cours de cette réinsertion. En effet, en associant cette expérience concrète au concept plus large de communication ouverte, on peut soutenir que fournir des mises à jour régulières pendant l'absence d'un employé contribue à un processus de réintégration plus harmonieux, respectueux et adapté. Cette communication proactive permet non seulement de maintenir l'employé informé, mais aussi de renforcer sa connexion avec l'entreprise, favorisant ainsi une transition réussie lors de son retour au travail.

Cependant, deux intervenants ont mis en avant un manque de communication ainsi qu'une communication pas claire. De plus, un membre des ressources humaines a mis en lumière les conséquences d'un manque de communication.

« J'ai dû appeler plusieurs fois l'entreprise afin d'avoir des nouvelles sur ma situation, c'était assez stressant. Je me posais la question : est-ce qu'ils veulent réellement que je revienne ? Ont-ils commencé à préparer mon retour ? » - intervenant 6

« Un silence. J'ai vraiment ressenti un manque de compréhension de la part de l'entreprise. Ma confiance et ma conviction quant à la possibilité d'une réintégration réussie après un burnout étaient au plus mal. Pleins de doutes sont apparus, je n'étais plus sûr de rien. » - intervenant 9

« En période de réinsertion, le manque de communication peut vraiment être une source de confusion et d'incertitude » - intervenant 3

En effet, l'absence de communication peut créer un vide émotionnel, générer des doutes et affecter la confiance de l'individu. La communication transparente et proactive pendant la réinsertion est essentielle pour fournir des informations claires, réduire l'incertitude, et

démontrer un soutien de la part de l'entreprise (Champagne et Mineau, 2010). En négligeant cette communication, l'entreprise risque d'accentuer les difficultés du processus de réintégration et de générer des résultats négatifs sur le bien-être et la confiance de l'employé.

En instaurant des programmes de formation, la GRH contribue de manière significative à faciliter la réinsertion des personnes malades de longue durée. Dans ce cas, on parle de formation de terrain.

« On parle ici d'une formation de terrain, que moi, j'appelle plutôt du réapprentissage sur le terrain. » - intervenant 8

« Je n'appellerai pas ça une formation, mais plutôt un rééquilibrage des compétences sur le terrain même. Ça nous permet d'acquérir les compétences nécessaires à notre fonction. » - intervenant 9

« Il s'agit en réalité d'une formation sur le lieu de travail par un collègue ou un manager qui prend de son temps afin d'aider la personne réinsérée. » - intervenant 5

Le réapprentissage sur le terrain offre une immersion pratique dans le monde professionnel, permettant aux individus réinsérés de développer les compétences nécessaires pour réussir dans leur travail quotidien. C'est bien plus qu'une formation traditionnelle, car cela leur donne une compréhension pratique des exigences du métier et renforce leur confiance et leur adaptabilité. Cela s'aligne sur la perspective théorique qui souligne l'importance des compétences pratiques pour soutenir efficacement le retour au travail après une absence due à des problèmes de santé mentale (Jarod, 1999).

De plus, les professionnels de la GRH partagent unanimement une conviction : les formations dédiées aux individus en période de réinsertion professionnelle ne sont pas uniquement un investissement dans le bien-être personnel, mais également une stratégie judicieuse pour l'optimisation des performances organisationnelles. Ces experts soulignent que l'impact positif de telles formations dépasse largement les frontières individuelles, contribuant de manière significative à la réalisation des objectifs organisationnels.

« Considérer les formations comme un investissement dans le capital humain prend tout son sens lorsqu'il s'agit de la réinsertion professionnelle. » - intervenant 3

« Nous adoptons une approche gagnante qui favorise à la fois leur bien-être personnel et la performance globale de l'organisation. » - intervenant 5

« Ces formations assurent que les équipes restent agiles et compétentes pour répondre aux défis émergents, contribuant ainsi à la réalisation de nos objectifs stratégiques. » - intervenant 4

L'idée que les formations ne sont pas simplement des opportunités d'apprentissage, mais plutôt des investissements stratégiques dans le capital humain, a été mise en avant. Investir dans le développement des compétences du personnel conduira à une amélioration de leur performance et de leur productivité. Cela est en accord avec la théorie de Jacob (1999) et de Salas et al. (2012) mettant en avant le fait que ces formations sont bien plus que des opportunités d'apprentissage. Elles deviennent des leviers stratégiques, dotant le personnel en réinsertion de compétences actualisées et adaptées aux exigences du marché.

La gestion des ressources humaines met en œuvre toute une série d'initiatives visant à prévenir le burnout et les maladies de longue durée. Parmi celles-ci, on retrouve la participation à des journées mondiales contre le cancer, la sensibilisation lors du Blue Monday, et bien d'autres encore.

Les ressources humaines jugent qu'une réintégration professionnelle réussie se manifeste à travers le comportement du collaborateur réinséré. Les indicateurs clés de cette réussite sont principalement d'ordre comportemental.

« Nous considérons avoir accompli notre travail de manière satisfaisante dans le processus de réinsertion professionnelle lorsque le collaborateur réinséré démontre une efficacité dans ses tâches, adopte une attitude positive et exprime sa satisfaction à occuper son poste. » - intervenant 5

De plus, une piste intéressante a été mise en avant par la RH généraliste : « le vie ma vie » pour les employés insatisfaits au sein de leur fonction.

« "Vie ma vie" offre aux employés la possibilité de changer de département et de travailler pendant trois mois dans un autre service. Durant cette période, les employés ont l'opportunité d'évaluer si ce nouvel environnement correspond à leurs attentes, s'ils y trouvent une nouvelle passion et surtout s'ils obtiennent de bons résultats. » - intervenant 4

Cette approche proactive démontre l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de ses employés en leur offrant des opportunités de redécouverte professionnelle, tout en prévenant les risques de burnout liés à la monotonie ou au manque de passion. Il s'agit d'une forme de

reconversion professionnelle temporaire. En effet, la théorie suggère que les motivations à l'origine d'une reconversion professionnelle sont diverses et peuvent être influencées par des facteurs tels que l'insatisfaction au travail (Fabre, Turneau et Ventolini, 2012).

En offrant cette possibilité de mobilité interne, l'entreprise reconnaît la nécessité de l'adaptabilité et de la recherche de satisfaction professionnelle pour le bien-être et la productivité de ses collaborateurs.

7.4 Les différents défis pour la GRH

Cependant, la réinsertion professionnelle, souvent délicate, est ponctuée par une série de défis, pouvant entraver ce processus de réinsertion sur le marché du travail.

« La période de réinsertion professionnelle est perçue comme une phase complexe, tant pour l'individu réintégré que pour nous, l'équipe RH. Les doutes quant aux capacités, la crainte de rechuter et les ajustements nécessaires représentent vraiment des défis significatifs à surmonter. » - intervenant 5

Dans un premier temps, le caractère chronique de la maladie émerge comme le premier défi majeur pour la gestion des ressources humaines.

« Un des plus grands défis reste le fait qu'il s'agisse d'une maladie chronique, et qu'il faut s'assurer que le travail soit bien encadré et surtout thérapeutique. Qu'on ait les ressources nécessaires et adéquates pour éviter toutes rechutes. » - intervenant 4

« Le fait que l'on ne soit jamais à 100% sûr d'être guéri est assez compliqué, j'aimerais pouvoir dire que je suis guéri, mais en réalité, c'est plus fou. » - intervenant 10

La professionnelle des ressources humaines met en lumière la nature chronique du burnout en tant que maladie. En outre, elle souligne l'importance critique d'un accompagnement professionnel axé sur la thérapie. Ainsi, elle met également en avant l'impératif d'avoir des ressources appropriées pour prévenir toute rechute, ce qui met en évidence le défi significatif posé par la nature persistante du burnout.

La théorie avancée par St-Arnaud et al. (2007), mettant en lumière le constat selon lequel une grande partie des collaborateurs qui retournent à leurs responsabilités professionnelles après un burnout, ne connaissent pas une guérison totale de celui-ci. C'est pourquoi l'approche thérapeutique s'avère cruciale dans ce contexte, soulignant la nécessité d'intégrer des mesures

et des environnements de travail favorables à la santé mentale des employés. En accord avec la perspective de St-Arnaud et al. (2007), cette approche va au-delà de la simple reprise des responsabilités professionnelles, mettant en évidence l'importance d'un soutien continu et de mesures préventives pour éviter les rechutes.

« ce qui m'a parmi de réellement me sentir revivre suite à mon burnout, est le fait d'avoir pu reprendre mon travail de manière graduelle, sentir que l'entreprise me comprenait et était là pour moi » - intervenant 10

Les relations interpersonnelles émergent comme un défi essentiel à considérer afin de permettre aux individus de bénéficier d'une réinsertion professionnelle réussie.

« Je pense qu'il y a vraiment beaucoup de défis, mais un qui m'a marqué, c'est vraiment le fait que les collègues voient les accommodations qui m'ont été faites comme du favoritisme » - intervenant 9

« Il existe malheureusement encore beaucoup de malentendus sur les accommodations » - intervenant 3

« Dans mon cas, les relations avec mes collègues étaient un peu mises à mal, car ils avaient des doutes sur mes capacités, ils me voyaient comme quelqu'un de fragile » - intervenant 6

« Souvent les collègues peuvent parfois mal interpréter ces ajustements, parce qu'ils pensent que cela va créer des disparités. Cela affecte l'harmonie au sein de l'équipe et c'est vraiment dommage. » - intervenant 4

Nous pouvons voir que l'inquiétude réside dans la possibilité que ces ajustements soient mal interprétés par les collègues, avec la perception qu'ils pourraient engendrer des disparités au sein de l'équipe. De plus, dans certains cas, les collègues peuvent percevoir les personnes réinsérées comme moins compétentes. L'impact évoqué est la perturbation de l'harmonie au sein de l'équipe, considérée comme une conséquence regrettable de ces malentendus. Les témoignages relevant les défis liés aux relations interpersonnelles après des accommodations au travail s'alignent sur la théorie de Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume (2003). Celle-ci met en évidence l'importance cruciale du soutien des collègues et des relations interpersonnelles lors du processus de retour au travail. Un retour au travail susceptible de perturber ces dynamiques relationnelles pourrait engendrer un risque de rechute.

Ces observations soulignent la nécessité de sensibiliser les équipes aux enjeux individuels, de promouvoir la compréhension mutuelle et d'établir un milieu de travail favorisant l'inclusion. La sensibilisation et la compréhension mutuelle au sein de l'équipe sont très importantes afin de minimiser ces perceptions négatives et favoriser un environnement de travail favorable à la réintégration réussie (Bourguignon & al, 2021).

« La sensibilisation aide à prévenir les malentendus, mais ils peuvent toujours survenir malgré ce qui est mis en place. Dans ces cas-là, nous favorisons la médiation. On réunit les deux parties pour une discussion franche et ouverte. » - intervenant 4

La sensibilisation permet également de prévenir les malentendus au sein d'une équipe. Néanmoins, même avec ces mesures préventives en place, il est conscient que des malentendus peuvent surgir. Dans de telles situations, il favorise une approche de médiation, rassemblant les deux parties impliquées pour une discussion ouverte et franche.

La stigmatisation liée à cette maladie persiste encore au sein des entreprises, comme nous le font savoir les intervenants.

« La stigmatisation par rapport au burnout est, pour moi, encore fort présente en entreprise. C'est quand même stressant de revenir au travail et de se poser mille questions sur ce que pensent les autres de nous. » - intervenant 9

« On est perçu comme moins forts, les gens nous voient encore comme des personnes faibles et c'est dommage. En réalité, c'est blessant. On a juste envie de prouver qu'on est comme eux. » - intervenant 6

« La sensibilisation est une réponse nécessaire aux nombreux préjugés qui entourent le burnout » - intervenant 3

« Honnêtement, les préjugés peuvent réellement entraver une réinsertion professionnelle et mettre à mal les relations avec les collègues. » - intervenant 4

Les intervenants soulignent de manière cruciale la nécessité de combattre la stigmatisation entourant le burnout au moyen d'initiatives de sensibilisation. Cette démarche vise à instaurer un contexte professionnel plus compréhensif et propice à la réintégration réussie des individus ayant connu un épisode de burnout.

La stigmatisation, comme mentionné par Selly (2022), crée des barrières à l'inclusion, expose les individus à des risques de discrimination et altère les relations interpersonnelles au sein des équipes. Cette réalité peut entraîner une réduction de la productivité, car les employés stigmatisés éprouvent un stress accru. Le bien-être psychologique est compromis par le poids de la stigmatisation persistante, ce qui contribue à un environnement de travail moins favorable à la performance optimale.

La gestion des ressources humaines est confrontée à un autre défi majeur en raison des coûts financiers liés à la réinsertion professionnelle des individus souffrant de maladies de longue durée.

« La réinsertion professionnelle des malades de longue durée constitue un défi financier significatif pour l'entreprise » - intervenant 5

« Les formations, qu'elles permettent d'acquérir de nouvelles compétences ou simplement approfondir la compréhension sur les enjeux mentaux, coûtent assez cher et prennent du temps. » - intervenant 4

Les professionnels RH ont souligné le défi financier que représente la réinsertion professionnelle des malades de longue durée pour l'entreprise. Ils ont mis en lumière les coûts associés aux formations nécessaires, que ce soit pour développer de nouvelles compétences ou approfondir la compréhension des défis mentaux, soulignant ainsi le caractère onéreux de celles-ci.

Les dires de ces professionnels des ressources humaines viennent confirmer la théorie avancée par Salas et al. (2012), soulignant que la formation est effectivement un investissement complet englobant des coûts financiers et un investissement temporel, nécessaires pour assurer le développement optimal des compétences des collaborateurs.

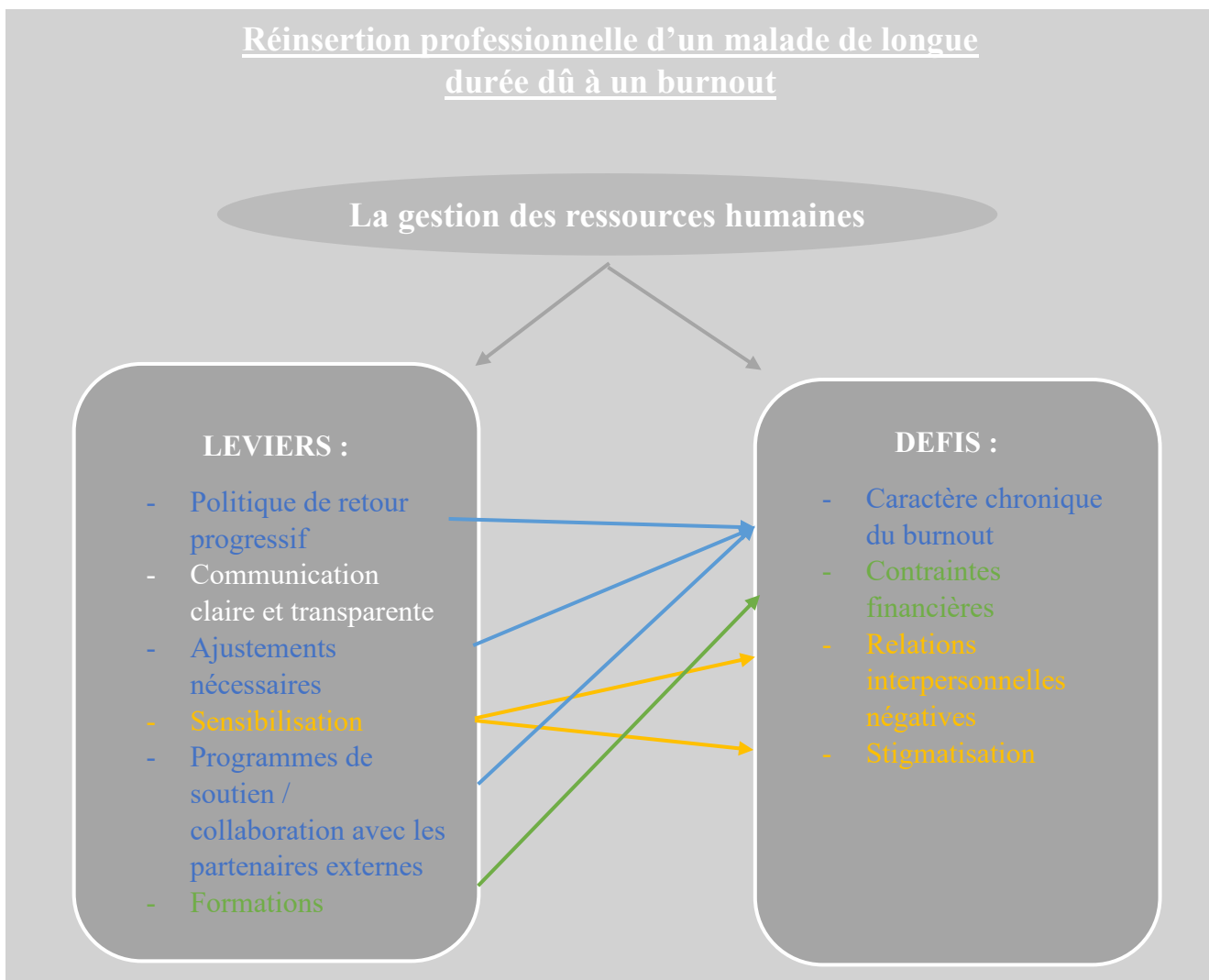
« C'est effectivement des coûts qu'il ne faut pas avoir peur de réaliser, puisque dans le futur, parfois même un futur très proche, c'est ce qui permet à l'entreprise d'être productive et d'avoir des travailleurs en bonne santé » - intervenant 5

« Je pense réellement qu'avec ces formations, on aura les compétences nécessaires pour être productifs. C'est un cadeau qu'ils nous font, mais qui est également bénéfique pour l'entreprise » - intervenant 8

Par conséquent, ces investissements ne devraient pas être perçus avec appréhension, car à court ou à moyen terme, ils favorisent l'augmentation de la productivité de l'entreprise.

Nous pouvons apercevoir un alignement avec la théorie de Normand (2022), qui stipule que bien que ces investissements puissent être initialement perçus comme des coûts, ils sont essentiels. À long terme, les initiatives visant à renforcer le bien-être et la santé des employés ont le potentiel d'augmenter leur productivité. Les participants considèrent ainsi ces investissements comme un cadeau bénéfique à la fois pour les travailleurs et l'entreprise, renforçant l'idée que ces coûts sont un moyen stratégique d'assurer la continuité et la performance de l'organisation. Une corrélation entre les coûts initiaux, la productivité future et la santé des travailleurs existent réellement (Normand, 2022).

7.5 Récapitulatif de l'analyse



Suite à cette analyse, il est évident que la gestion des ressources humaines agit positivement sur le processus de réinsertion professionnelle des malades de longue durée en déployant une série de stratégies. Parmi celles-ci, on retrouve la mise en œuvre de politiques de

retour progressif, les programmes de soutien en collaboration avec des acteurs externes ainsi que la sensibilisation passant par des formations tant sur les enjeux mentaux que sur les compétences, entre autres.

Ces leviers sont nécessaires afin de surmonter les défis associés à la réinsertion professionnelle mis en évidence par les intervenants. Les relations interpersonnelles négatives et la stigmatisation peuvent être contrées par des formations visant à sensibiliser l'équipe et les managers, de cette manière, une diminution de l'incompréhension quant aux aménagements aura lieu. Les politiques de retour progressif, les programmes de soutien ainsi que les ajustements peuvent, quant à eux, atténuer le caractère chronique de la maladie.

Bien que ce genre d'initiatives puissent demander un investissement financier important, sur le long terme, celles-ci apporteront une série d'avantages, à savoir un environnement de travail plus sain et compétent. Cela aura tendance à conduire à une amélioration de la performance et de la productivité globale de l'entreprise.

Il va de soi que la GRH occupe une position centrale dans la mise en place d'un environnement de travail sain, favorisant ainsi la guérison et la réinsertion professionnelle des malades de longue durée.

8. Discussion critique et recommandations

8.1 Réflexion et hypothèses

Suite à l'analyse de terrain effectuée au sein de l'entreprise partenaire, nous pouvons, dès à présent, examiner toute convergence possible entre la littérature existante et nos observations concernant l'implication de notre entreprise dans le processus de réinsertion professionnelle des malades de longue durée suite à un burnout.

Premièrement, la première hypothèse, selon laquelle les facteurs organisationnels mènent davantage au burnout, a été appuyée par les entretiens effectués au sein de l'entreprise. En effet, cette hypothèse 1 affirmait que : *« les facteurs organisationnels, tels que les charges de travail excessives et le manque de reconnaissance, influent davantage sur l'épuisement professionnel que les caractéristiques individuelles »*.

Cette hypothèse a été élaborée dans le but de pouvoir identifier ce qui a tendance à mener à un épuisement professionnel, en vue de fournir des recommandations à l'entreprise afin d'atténuer ce phénomène à l'avenir. De cette manière, une prévention et une limitation des cas de burnout auront lieu au sein de l'entreprise.

Les origines du burnout sont généralement nombreuses, cependant, au sein de notre entreprise partenaire, deux causes principales ont été mises en lumière : d'une part, la charge de travail excessives et d'autre part, le manque de reconnaissance. En revanche, une seule personne estime que son perfectionnisme a été la cause de son burnout. Cela met en évidence le rôle central des facteurs organisationnels en tant que causes principales des burnouts.

Deuxièmement, les résultats de notre analyse reflètent le fait que la GRH est bien placée afin de favoriser une réinsertion professionnelle réussie en mettant en place des stratégies efficaces. Cependant, le succès de cette réinsertion peut être limité par des facteurs externes tels que les collègues de travail ou encore les managers. De ce fait, l'implication de tous les membres de l'organisation est primordiale afin de rendre cette réinsertion professionnelle possible.

Nos échanges avec les personnes ayant vécu de près ou de loin un burnout, ainsi qu'avec l'équipe de la gestion des ressources humaines, ont mis en évidence un ensemble de stratégies étant considérées comme des leviers. En effet, des initiatives telles que des horaires flexibles, des programmes de soutien ou encore de sensibilisation sont présents au sein de l'entreprise. Cependant, les entretiens ont rarement mis en avant le réaménagement des conditions de travail. En réalité, lorsqu'ils mentionnaient des réaménagements, cela signifiait principalement des ajustements dans les horaires, voire de la charge de travail.

Nos conclusions de la littérature, soulignant la nécessité d'une approche complète et personnalisée de la GRH, correspondant, de ce fait, à nos observations de terrain. La gestion des ressources humaines vise à favoriser un retour positif de la personne touché par un burnout au sein de la fonction en créant un contexte propice au bien-être physique et mental.

Ces découvertes s'alignent sur notre hypothèse 2 selon laquelle : « *La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la facilitation d'une réinsertion professionnelle réussie en favorisant un retour progressif des individus, en mettant en place des aménagements adaptés, en proposant des formations spécifiques et personnalisées, en sensibilisant l'ensemble des acteurs, en offrant un soutien individuel et en établissant des collaborations efficaces avec des partenaires externes.* »

De plus, nos observations ont également relevé une série de défis complexes sur lesquelles la GRH doit agir afin de rendre possible toute réinsertion professionnelle. Parmi ces défis, la stigmatisation et les relations interpersonnelles négatives, dues à une incompréhension des aménagements, ont principalement été mises en lumière par nos intervenants. Ces obstacles, bien que souvent sous-estimés, peuvent freiner toute réinsertion professionnelle positive des individus concernés.

De ce fait, l'hypothèse 3 soulignant : « *Les défis tels que la stigmatisation, le caractère chronique de la maladie, les relations interpersonnelles et les contraintes financières peuvent constituer des obstacles significatifs entravant la bonne réinsertion professionnelle, malgré les efforts des politiques et des dispositifs d'accompagnement.* » est renforcée par les dires de nos intervenants.

Grâce aux différents entretiens menés au sein de l'entreprise, nous avons pu observer que les défis inhérents à la réinsertion professionnelle sont généralement surmontés en utilisant les leviers stratégiques.

Nous pouvons, de ce fait, mettre en avant le fait qu'il existe réellement une interdépendance entre les leviers stratégiques et les défis inhérents à cette réinsertion professionnelle. Les relations interpersonnelles négatives ainsi que la stigmatisation sont combattues par les programmes de formations et de sensibilisation. Le caractère chronique de la maladie est, quant à lui, contré par les politiques de retour progressif, les programmes de soutien et les ajustements.

En somme, l'entreprise affiche une bonne position en matière de réinsertion professionnelle des malades de longue durée suite à un burnout. Elle déploie un grand nombre de stratégies ayant pour but de faciliter la transition vers une réinsertion positive. De cette manière, la réinsertion professionnelle a lieu dans des conditions propices à la guérison et à l'épanouissement professionnel. L'accent est mis sur l'engagement de l'entreprise envers le bien-être mental de ses employés et sur une culture organisationnelle attentive aux besoins individuels.

En outre, lorsque l'humain occupe une position centrale dans les valeurs et la culture de l'entreprise, et que celles-ci sont réellement appliquées quotidiennement, leur influence sur les décisions et les comportements est significative. De cette manière, elles définissent la façon d'agir et d'interagir avec la société afin de répondre ainsi aux défis professionnels. Ainsi, les valeurs humaines deviennent un levier pour une réinsertion professionnelle réussie.

8.2 Les limites de l'étude

Cette étude se focalise sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réinsertion professionnelle des individus affectés par des maladies de longue durée, en mettant principalement l'accent sur le burnout. Malgré l'approche minutieuse et rigoureuse adoptée dans cette étude, il est primordial de mettre en avant certaines limites inhérentes liées à la méthodologie utilisée, à la dimension de l'échantillon et à la complexité du sujet étudié.

8.2.1 Limites de l'échantillon :

L'une des premières limites à considérer concerne la dimension de l'échantillon utilisé pour cette étude. Bien que chaque effort ait été déployé pour obtenir un échantillon représentatif, sa taille peut avoir une influence sur la façon de généraliser des résultats et sur la capacité à extrapoler les conclusions à une population plus vaste.

L'échantillon de cette recherche sur la réinsertion professionnelle des individus souffrant de maladies de longue durée liées au burnout est composé de dix participants. Cet échantillon

inclut des membres du personnel des ressources humaines, des collaborateurs et des personnes de confiance au sein d'une entreprise. Bien que celui-ci ait été sélectionné avec soin et présente une certaine diversité, sa taille relativement modeste pourrait nuire à la généralisation des résultats. En raison de cette taille restreinte, toutes les nuances et variations d'expériences et de perspectives parmi les individus touchés par le burnout pourraient ne pas être pleinement capturées. Cela limite la portée des conclusions ainsi que notre capacité à confirmer ou réfuter nos hypothèses.

8.2.2 La sensibilité du sujet :

Une autre limite importante à considérer est la sensibilité du sujet abordé dans cette étude.

La sensibilité et la nature délicate du sujet de la réinsertion professionnelle des individus touchés par le burnout est une considération importante dans cette étude. Effectivement, ce thème est particulièrement sensible et émotionnel, pouvant ainsi susciter des hésitations chez les participants à partager ouvertement leurs expériences. Ces appréhensions éventuelles pourraient compromettre la fiabilité des données recueillies, car les participants pourraient être réticents à divulguer des détails essentiels lors des entretiens. En conséquence, la pleine compréhension du phénomène du burnout et de ses répercussions sur la réinsertion professionnelle peut être entravée par la nature délicate de ce sujet. Cette sensibilité intrinsèque peut créer des barrières à la communication et restreindre la profondeur des informations échangées durant les entretiens.

De ce fait, l'exploration exhaustive du sujet et la saisie de toutes ses nuances peuvent être entravées par cette réticence potentielle à aborder des sujets sensibles.

8.2.3 Le biais potentiel dans les entretiens :

Une autre limite importante à considérer est le potentiel de biais dans les entretiens. La méthodologie employée repose sur une méthode qualitative hypothético-déductive. Malgré son adéquation avec la nature exploratoire du sujet, cette approche pourrait être sujette à de nombreux biais, notamment la subjectivité de l'intervieweur.

La subjectivité de l'intervieweur au cours des entretiens peut influencer la formulation des questions et la manière dont les réponses sont interprétées, ce qui peut biaiser les résultats de l'étude. Les attentes préalables de l'intervieweur peuvent conduire les participants à fournir des réponses qui correspondent à ses attentes plutôt qu'à leurs propres expériences authentiques.

8.2.4 Contextualisation dans une entreprise spécifique :

Une dernière limite à relever est la contextualisation de l'étude dans une entreprise spécifique. En effet, la recherche repose sur des entretiens menés au sein d'une entreprise spécifique.

En se concentrant exclusivement sur une seule organisation, il est nécessaire de reconnaître que les résultats obtenus peuvent ne pas être facilement généralisables à d'autres contextes ou environnements organisationnels. Chaque entreprise possède ses politiques, sa culture d'entreprise, ses pratiques de gestion et ses dynamiques internes qui lui sont propres. Ces aspects peuvent varier considérablement d'une organisation à une autre, ce qui restreint la portée de l'étude et sa capacité à fournir des recommandations universelles. Plutôt que de prétendre à une validité universelle, il est important de contextualiser les résultats dans le cadre spécifique de l'entreprise étudiée et de considérer les différences potentielles avec d'autres organisations.

En conclusion, bien que cette recherche offre une perspective approfondie sur la manière dont la GRH intervient dans la réinsertion professionnelle des personnes touchées par le burnout, il est essentiel de reconnaître les limites inhérentes à la méthodologie et à l'échantillon. Ces considérations fournissent une base pour interpréter les résultats avec prudence et pour identifier des opportunités de recherche future afin de renforcer la compréhension de ce sujet.

8.3 Nouvelle recherche : Saisir les répercussions durables

Suite à notre étude concernant l'implication de la gestion des ressources humaines dans le processus de réinsertion professionnelle des malades de longue durée dû à un burnout, une nouvelle étude apparaît comme nécessaire afin d'approfondir ce sujet. Celle-ci étant l'identification des conséquences sur le long terme d'une bonne ou mauvaise réinsertion professionnelle. En effet, une bonne réinsertion professionnelle ne sera visible que sur le long terme.

Afin de mener à bien cette étude, plusieurs facteurs doivent être examinés, parmi ceux-ci, nous retrouvons : la satisfaction quant aux responsabilités, au climat organisationnel ainsi qu'à la mobilité de carrière ; la performance professionnelle ainsi que la stabilité dans la fonction.

Commencer par analyser la satisfaction professionnelle des individus réinsérés quant à leurs responsabilités, au climat organisationnel ainsi qu'à la mobilité de carrière, serait un bon point de départ. Il va de soi que cette réinsertion a forcément éliminé les facteurs étant à l'origine du burnout, cependant, il est important de vérifier que ceux-ci ne refassent pas surface

dans le futur. Ainsi, l'importance centrale d'une réinsertion professionnelle réussie pourrait être soulignée dans l'amélioration du bien-être mental au sein de l'entreprise.

La performance devra également être étudiée, notamment en analysant les résultats au sein de l'entreprise et l'engagement de l'individu à l'égard de sa fonction et de son entreprise. Ainsi, la réinsertion professionnelle pourrait être mise en avant pour son rôle dans l'amélioration de la performance des collaborateurs, permettant ainsi de connaître les facteurs favorisant les bonnes contributions de ceux-ci.

Étudier la stabilité dans l'emploi à la suite d'un burnout faciliterait la compréhension des différents facteurs qui permettraient non seulement une réinsertion professionnelle réussie, mais également une stabilité dans le temps.

De cette nouvelle perspective d'étude ressortira les différentes implications à long terme d'une réinsertion professionnelle des malades de longue durée suite à un burnout, tant pour les organisations que pour les individus ayant été affectés par celle-ci.

8.4 Recommandations

Étant donné le positionnement favorable de l'entreprise dans le processus de réinsertion professionnelle des malades de longue durée suite à un burnout, et qu'aucun problème majeur n'a été relevé, les recommandations fournies viseront à consolider les pratiques existantes. De cette manière, une réinsertion professionnelle optimale sera garantie, permettant ainsi de maintenir et de renforcer le bien-être mental des collaborateurs.

En réalité, quelques lacunes peu significatives concernant les origines du burnout ainsi que la communication claire et transparente démontrent l'existence de certaines opportunités d'améliorations que pourraient saisir l'entreprise.

Étant donné que la surcharge de travail est l'une des principales causes du burnout, une recommandation à ce sujet devra être formulée. En effet, les intervenants soulignent le lien direct entre la charge excessive de travail et la détérioration du bien-être mental. Afin de remédier à cette situation, un **système de gestion de la charge de travail** devrait être instauré au sein de l'organisation. Ce système devrait inclure des outils afin d'évaluer régulièrement les tâches et les ressources disponibles, offrant ainsi aux collaborateurs une vue d'ensemble de la répartition des responsabilités au sein de l'équipe. Une évaluation régulière permettrait d'identifier en temps opportun les menaces d'une surcharge de travail. De cette manière, des aménagements pourront être réalisés avant qu'il ne soit trop tard. Parallèlement, grâce à une charge de travail adéquate, la culture organisationnelle valorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Une cause majeure supplémentaire relevé par certains employés comme étant à l'origine d'un burnout est le manque de reconnaissance. Il faudrait de ce fait formuler une recommandation à ce sujet. Celle-ci étant **l'implémentation d'une culture de reconnaissance** au travail. Cette culture implique de récompenser les mérites, l'ancienneté ainsi que les résultats de chacun. Pour ce faire, il faudrait mettre en place des systèmes de récompenses tels que des primes financières, des petits gestes comprenant des cartes d'anniversaires ou un simple bonjour le matin ainsi que des mots d'encouragement. De plus, il serait opportun d'organiser des réunions afin d'encourager des feedbacks constructifs. La culture de reconnaissance existera au sein de l'organisation lorsque l'individu se sentira reconnu non seulement en tant qu'employé, mais également en tant que personne.

Notre analyse ayant relevé des lacunes en termes de communication claire et transparente lors de la réinsertion professionnelle, il serait impératif de développer un **plan de communication**. Celui-ci permettrait d'identifier les canaux de communication favorisés des collaborateurs concernés, de cette façon, les informations relatives à la réinsertion seraient communiquées de manière claire, cohérente et compréhensible. De plus, avant la réinsertion, ce plan prévoira des périodes spécifiques pour prendre des nouvelles, afin que les collaborateurs se sentent valorisés par l'entreprise. Les doutes et les incertitudes disparaîtront chez les individus réinsérés professionnellement lorsqu'ils bénéficieront d'informations.

De plus, une série de collaborateurs ont tendance à ne pas participer aux événements mis en place afin de sensibiliser le personnel aux enjeux mentaux. D'autres collaborateurs y participent sans pour autant appliquer ce qu'ils apprennent. Ce qui ressort de cela, est que des événements théoriques ne permettent pas aux individus d'être impliqués pleinement sur un tel sujet sensible. Afin de remédier à cela, une bonne option serait de développer des **activités pratiques** reprenant des exercices, des discussions de groupe ou encore des mises en situation afin qu'ils puissent réellement se sentir impliqués. De cette manière, ils réfléchiraient davantage à ce sujet sensible et appliqueraient les différents éléments appris aux cours de ces activités. Ce genre d'activités regroupant théorie et pratique assureraient une compréhension nettement plus approfondie des enjeux mentaux tout en développant un environnement plus solidaire et bienveillant.

9. Conclusion

En vue de répondre à notre question initiale, celle-ci étant : « *Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines influence-t-elle la réintégration professionnelle des malades de longue durée, et quels en sont les leviers et les enjeux ?* », nous avons analysé minutieusement la littérature existante et ainsi développer trois hypothèses représentant des réponses plausibles à notre question de recherche. Celles-ci mettant en avant la responsabilité majeure des facteurs organisationnels dans l'épuisement professionnel, les différents leviers sur lesquels la gestion des ressources humaines devrait agir afin de favoriser une bonne réinsertion ainsi que la présence de plusieurs défis inhérents à cette réinsertion professionnelle. Afin d'appuyer davantage ces hypothèses, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des personnes ayant vécu un burnout, des personnes de confiance ainsi que des professionnels des ressources humaines provenant de notre entreprise partenaire.

Par conséquent, il est indéniable que la réinsertion professionnelle des malades de longue durée représente un enjeu crucial et sensible dans le travail actuel. Malgré l'abondance de théories, il subsiste un manque d'études empiriques approfondies sur ce sujet. Ce mémoire s'efforce donc de combler cette lacune en fournissant une analyse approfondie et des recommandations éclairées.

Il est, de ce fait, impératif que la gestion des ressources humaines agisse efficacement sur les différents leviers favorisant une réinsertion réussie dans la profession, car cela permettrait également de surmonter les défis rencontrés qui pourraient freiner une telle réinsertion. Il est nécessaire de bien comprendre la dynamique de l'organisation et les besoins individuels de chaque employé pour se réinsérer dans le marché professionnel. Si la compréhension reste insuffisante, les défis rencontrés mettront à mal cette réinsertion professionnelle. La gestion des ressources humaines s'avère être un moteur de transformation, permettant aux individus de bénéficier d'un environnement propice à la guérison. C'est notamment grâce à la mise en œuvre de politiques de retour progressif, de programmes de sensibilisation, voire de soutien, que la gestion des ressources humaines devient un pilier important de la promotion du bien-être humain. Il convient toutefois de mettre en avant le fait que les conséquences de cette réinsertion ne se feront sentir que dans le futur. Il est donc nécessaire de lancer de nouvelles recherches basées sur les répercussions à long terme de la réinsertion professionnelle après un burn-out.

En somme, ce mémoire vise à promouvoir une réflexion plus approfondie sur la manière dont la GRH pourrait influencer positivement la réinsertion professionnelle, non seulement à court terme, mais également sur le long terme. En continuant à explorer cette question, nous pouvons aspirer à des environnements de travail plus inclusifs, résilients et humains pour tous les employés, quel que soit leur parcours de santé.

10. Bibliographie

- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. & Carpentier, S. (2012). *Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail: une perspective managériale*. HAL science ouverte. Consulté le 12 février 2024 sur <https://hal.science/hal-02298170>
- Annett, M. (2022). Return to Work Literature: Counts, Themes, and Gaps. *Journal of Management Policy and Practice*, 23(1), 52-60.
- Arfeuillère S. & Saget, E. (2022). *La stigmatisation et les discriminations*. Psycom. Consulté le 21 février 2024 sur <https://www.psycom.org/comprendre/la-stigmatisation-et-les-discriminations/#vis-a-vis-des-personnes-suivies-en-psychiatrie-65c9e3e117b6e>
- Aubin, I. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145.
- Audet, M., Bélanger, L., J. Long, R. & Galambaud, B. (1994). La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé. *Relations industrielles*, 49(1), 168-187.
- Barlatier, P-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans Chevalier, F., Cloutier, M., et Mitev, N, *Les méthodes de recherche du DBA* (pp.126-139). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01>
- Barth, I. (2018). Chapitre 2. Le management de la diversité : de quoi parle-t-on ? Dans Barth, I., *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif* (pp.31-54). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barth.2018.02>
- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers*

Internationaux de Psychologie Sociale, 1(65), 13-25.

<https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>

Bender, A-F., Klarsfeld, A. & Naschberger, C. (2018). Introduction générale. Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises, vue d'ensemble. Dans Bender, A-F., Klarsfeld, A., Naschberger, C., *Management de la diversité des ressources humaines* (pp. 1-16). Vuibert.

<https://doi.org/10.3917/vuib.bende.2018.01.0001>

Biétry, F. & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, 70(1), 11-35.

Boudet, P. (2024). *Découvrez les meilleures 49 burnout citations pour vous inspirer et vous motiver*. Citations pour tous. Consulté le 14 mai 2024 sur <https://citationspourtous.com/burn-out-citations/>

Boutillier, S. Goguel D'Allondans, A. & Uzunidis, D. (2005). *Méthodologie de la thèse et du mémoire*. Studyrama.

Bruyneel, L., Karakaya, G., Leclercq, A., Horemans, C. & Alexandre, S. (2022). *Forte augmentation du nombre de personnes en incapacité de travail suite à des problèmes de santé mentale entre 2018 et 2021*. Mutualités Libres. Consulté le 11 février 2024 sur https://www.mloz.be/sites/default/files/202307/entrees_incapacite_de_travail_en_2021.pdf

Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F. & Pralong, J. (2012). Chapitre 1. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? Dans GRH Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F., Pralong, J., *GRH* (pp. 5-26). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.cadin.2012.01>

- Catellani, A. (2016). Communication éthique dans un monde connecté. *Journal of Communication Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0088>
- Champagne, D. & Mineau, D. (2010). Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale? *Gestion*, 3(35), 62-68. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0062>
- Chanu, K. & Magnat, C. (2023). *Quelles sont les initiatives 2022 des employeurs en matière de bien-être ?* WTW. Consulté le 15 février 2024 sur <https://www.wtwco.com/fr/fr/insights/2023/03/quelles-sont-les-initiatives-2022-des-employeurs-en-matiere-de-bien-etre>
- Castra, D. (2011). L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ? *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40(4), 1-16. <https://doi.org/10.4000/osp.3598>
- Combes-Joret, M. (2020). Inclusion des personnes en situation de handicap : quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 ESAT pionniers. *GRH*, 4(37), 87-113. <https://doi.org/10.3917/grh1.204.0087>
- Combessie, J-C. (2007a). II. L'entretien semi-directif. Dans Combessie, J-C., *La méthode en sociologie* (pp.24-32). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.combe.2007.01>
- Combessie, J-C. (2007b). III. Le questionnaire. Dans Combessie, J-C. *La méthode en sociologie* (pp.33-44). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.combe.2007.01>
- CNFCE. (s.d). *Quel est le prix d'une formation professionnelle ?* CNFCE. Consulté le 12 février 2024 sur <https://www.cnfce.com/faq/formation-professionnelle/prix-formation-professionnelle#:~:text=Le%20prix%20moyen%20d%E2%80%99une%20formation%20professionnelle%20dans%20les,3%20fois%20plus%20%C3%A9lev%C3%A9s%20que%20les%20prix%20inter-entreprises.>

Delroisse, S. (2020). Chapitre 16. Trouver du sens après un burn-out. Dans Mikolajczak, M., Zech, E., Roskam, I., *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant : Comprendre, prévenir et intervenir* (pp.243-257). De Boeck Supérieur.

<https://doi.org/10.3917/dbu.mikol.2020.01.0243>

Desmette, D. (2023). *Bien-être au travail : aspects psychosociaux* [présentation PowerPoint]. Moodle UCLouvain.

https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/516609/mod_resource/content/0/4.%20LP%20SYS2308.%20stress%20et%20burnout%2023-24.pdf

Dietrich, A. & Pigeyre, F. (2016). *La gestion des ressources humaines*. La Découverte.

<https://doi.org/10.3917/dec.dietr.2016.01>

Droit Quotidien. (2023). *Est-ce que je suis obligé d'accepter le plan pour un travail adapté ou un autre travail fait par mon employeur ?* Droit Quotidien. Consulté le 10 février 2024 sur <https://www.droitsquotidiens.be/fr/question/est-ce-que-je-suis-oblige-daccepter-le-plan-pour-un-travail-adapte-ou-un-autre-travail>

Dujin, A. & Maresca, B. (2010). La question du maintien dans l'emploi après une longue maladie dans les entreprises françaises. *La Revue de l'Ires*, 4(67), 39-58.

<https://doi.org/10.3917/rdli.067.0039>

Dupuis, G., Martel, J-P., Voirol, C., Bibeau, L. & Hébert-Bonneville, N. (2010). *Rapport sur la qualité de vie au travail - Bilan des connaissances : L'inventaire systémique de qualité de vie au travail*. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales.

Consulté le 16 février 2024 sur https://www.researchgate.net/publication/281934639_Rapport_sur_la_qualite_de_vie_au_travail_-

[Bilan des connaissances L'inventaire systemique de qualite de vie au travail IS QVTC](#)

El Abboubi, M., Saint-Sauveur, M. & Cornet, A. (2018). Chapitre 13. La gestion de la diversité : ruptures et innovations pour la GRH. Dans Bender, A., Klarsfeld, A., & Naschberger, C. *Management de la diversité des ressources humaines* (pp.273-292). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.bende.2018.01>

Exilae. (2022). *Le licenciement discriminatoire*. Exilae. Consulté le 21 janvier 2024 sur <https://exilae.fr/le-licenciement-discriminatoire/>

Fabre, C., Turnau, A-L. & Ventolini, S. (2012). Comment gérer un changement de carrière ? *Gestion*, 3(37), 36-42. <https://doi.org/10.3917/riges.373.0036>

Fournier, G., Gauthier, C., Perron, F., Masdonati, J., Zimmermann, H. & Lachance, L. (2017). Processus de reconversion professionnelle de travailleur.euse.s inscrit.e.s dans des parcours professionnels marqués par la mobilité : entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement. *OpenEdition Journals*, 46(3), 1-30. <https://doi.org/10.4000/osp.5465>

Gagnon, M. & Beaudry, C. (2013). Return to Work during Perinatal Mourning : The Case for Organizational Support. *Industrial Relations*, 68(3), 457-478. <https://doi.org/10.7202/1018436ar>

Gauthier, J. & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 1(71), 156-187.

Guehoad, L. (2019). *Le nouveau trajet de réintégration des travailleurs en incapacité de travail est-il à même de tenir ses promesses? État des lieux du droit et analyse de terrain*.

[thèse de mémoire, UCLouvain]. Dial.mem.

<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A22350>

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2006). *Management des Organisation*. De Boeck Supérieur.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 3(102), 23-34.

<https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

INAMI. (s.d). *Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités ?* INAMI. Consulté le 22 décembre 2023 sur <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/statistiques-indemnite/incapacite-de-travail-de-longue-duree-combien-de-burnouts-et-de-depressions-de-longue-duree-quel-cout-pour-l-assurance-indemnite>

Indicators.be. (2023). *Maladie ou problème de santé de longue durée (i16)*. Indicators.be. Consulté le 25 février 2024 sur https://www.indicators.be/fr/i/G03_LSI/Maladie_ou_probl%C3%A8me_de_sant%C3%A9_de_longue_dur%C3%A9e

INRS. (s.d). *Acteurs de la prévention : A chacun son rôle*. INRS. Consulté le 26 janvier 2024 sur <https://www.inrs.fr/demarche/acteurs-prevention/introduction.html>

Iweins, C. (2020). Chapitre I. Qu'est-ce que le stress, le burnout ou encore le bien-être au travail ? Dans Iweins, C. *Détecter et prévenir le burnout : Facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise* (pp.11-28). Mardaga.

Jacob, R. (1999). La fonction formation et développement de la main-d'œuvre et l'innovation diffuse: Quelques pistes de réflexion et d'action. *Relations industrielles*, 54(3), 472-488.

- Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4(53), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Kowalczyk, S. (2022). Chapitre IV. Les mécanismes de défense. Dans Kowalczyk, S., *Assistant de service social : Au cœur des solidarités* (pp.155-165). Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.kowal.2022.01>
- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M. & Stévenot, A. (2019). *GRH: Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Supérieur.
- Le dictionnaire de politique. (s.d). *Définition de reconversion*. La toupie. Consulté le 27 février 2024 sur <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Reconversion.htm>
- Le Gall, J-M. (2023). Chapitre premier. Gestion des ressources humaines et développement de l'entreprise. Dans Le Gall, J-M. *La gestion des ressources humaines* (pp.7-17). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.legal.2023.11>
- LégiFrance. (2022). *Chapitre II : Principe de non-discrimination. (Articles L1132-1 à L1132-4)*. LégiFrance le service public de la diffusion du droit. Consulté le 25 février 2024 sur https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045391841
- Leroux, E. & Van de Portal, M. (2011). La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise. *Humanisme et entreprise*, 1(301), 29-40. <https://doi.org/10.3917/hume.301.0029>
- Maslach, C. & Leiter, M. (2016). Comprendre l'expérience de l'épuisement professionnel : recherches récentes et ses implications pour la psychiatrie. *Psychiatrie Mondiale*, 15(2), 103-111.

- Miller, R. (1985). La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 40(1), 68-86.
- Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, 3(35), 34-40.
- Neboit, M. & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Octarès.
<https://doi.org/10.4000/pistes.3783>
- Negrone, C. & Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherche et formation*, 1(90), 87-102. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.5082>
- Niel, O. (2024). *Comprendre le burn-out causes et conséquences*. Eagle-Rocket. Consulté le 25 février 2024 sur <https://www.eagle-rocket.fr/comprendre-le-burn-out-causes-et-consequences/>
- Normand, C. (2022). *Les chiffres du sport et du bien-être en entreprise*. United-heroes. Consulté le 15 février 2024 sur <https://www.united-heroes.com/fr/blog/chiffres-bien-etre-sport-entreprise>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative. Dans Paillé, P. & Mucchielli, A. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp.13-32). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Perreti, J. (2019). Chapitre 1. Le développement de la gestion des ressources humaines. Dans Perreti, J., *Ressources humaines* (pp. 5-32). Vuibert.
<https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2019.01>

- Picard, L. & Jaussaud, J. (2018). Risques psychosociaux : envisager le burnout comme un processus organisationnel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(33), 34-52. <https://doi.org/10.3917/rimhe.033.0034>
- Piganiol, C. (1984). Relations professionnelles et gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 39(2), 285-300.
- Posset, A. (2017). Souffrances au travail et burn-out. *Le journal des psychologues*, 7(389), 67-73. <https://doi.org/10.3917/jdp.389.0067>
- Pransky, G. & al. (2016). Employer Policies and Practices to Manage and Prevent Disability: Foreword to the Special Issue. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26, 394–398. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9658-x>
- Romien, P. (2005). À l'origine de la réinsertion professionnelle des personnes handicapées : la prise en charge des invalides de guerre. *Revue française des affaires sociales*, 2, 229-247. <https://doi.org/10.3917/rfas.052.0229>
- Salas, E. & al. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. DOI: 10.1177/1529100612436661
- Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M. & Rhéaume, J. (2003). De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale. *Revue Santé mentale au Québec*, 28(1), 193-211. <https://doi.org/10.7202/006988ar>
- Salembier-Trichard, A. (2019). Épuisement professionnel, burn out. *L'information psychiatrique*, 5(95), 311-315. <https://doi.org/10.1684/ipe.2019.1954>
- Sardas, J-C. & al. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. *Revue française de gestion*, 5(214), 69-88.

- Sauvayre, R. (2021). Chapitre 3. Le guide d'entretien. Dans Sauvayre, R., *Initiation à l'entretien en sciences sociales : Méthodes, applications pratiques et QCM* (pp.29-60). Armand Colin.
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. & Jackson, S. (1996). *Maslach Burnout Inventory -- General Survey (GS)*. Research Gate.
- Sebai, J. (2016). Une analyse théorique de la coordination dans le domaine des soins : application aux systèmes de soins coordonnés. *Santé publique*, 2(28), 223-234.
<https://doi.org/10.3917/spub.162.0223>
- Selly, A. (2022). 8. Démontez les préjugés et idées reçues sur le burn-out professionnel. Dans Selly, A., *Autopsie d'un burn-out : Se reconstruire et se réinventer* (pp.173-185). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.selly.2022.01>
- Selye, H. (1984). *The stress of life*. McGraw-Hill Education.
- Service Public Fédéral. (s.da). *Protection contre le licenciement*. Service Public Fédéral.
Consulté le 16 janvier 2024 sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/fin-du-contrat-de-travail/protection-contre-le-licenciement>
- Service Public Fédéral. (s.db). *Réintégration des travailleurs en incapacité de travail*. Service Public Fédéral.
Consulté le 20 janvier 2024 sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/la-surveillance-de-la-sante-des-travailleurs/reintegration-des>
- Service Public Fédéral. (s.dc). *La procédure spécifique pour force majeure médicale*. Service Public Fédéral.
Consulté le 26 février 2024 sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/la-surveillance-de-la-sante-des-travailleurs/la-procedure-specifique>

- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medecine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(03)00351-4)
- Sippel, L., H. Pietrzak, R., S. Charney, D., C. Mayes, L., M. & Southwick, S. (2015). How does social support enhance resilience in the trauma-exposed individual? *Ecology and society*, 20(4), 10. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-07832-200410>
- Soparnot, R. (2000). Chapitre 4. Le changement organisationnel. Dans Soparnot, R., *Management des entreprises : Stratégie, Structure, Organisation* (pp.173-213). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sopar.2009.01>
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2016). *chapitre 4: rôle du management humain : de la création de la valeur à la reconnaissance* [présentation PowerPoint]. Moodle UCLouvain. https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/180242/mod_resource/content/1/Taskin%20%20Dietrich%20%282016%29%20Chapitre%204_GSRH_mod%C3%A8les%20et%20critiques.pdf
- Toumirt, M. (2023). *Quelle est la durée maximale de l'arrêt maladie ?* PayFit. Consulté le 2 mars 2024 sur <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/duree-maximale-arret-maladie/#:~:text=Le%20salari%C3%A9%20en,pour%20maladie%20professionnelle>.
- Truchot, D. (2019). Épuisement professionnel (burnout). Dans Valléry, G. et al., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp.190-194). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0190>
- Uzundis, D. (2007). De la méthode de recherche économique. *Marché et organisation*, 3(5), 101-106. <https://doi.org/10.3917/maorg.005.0101>

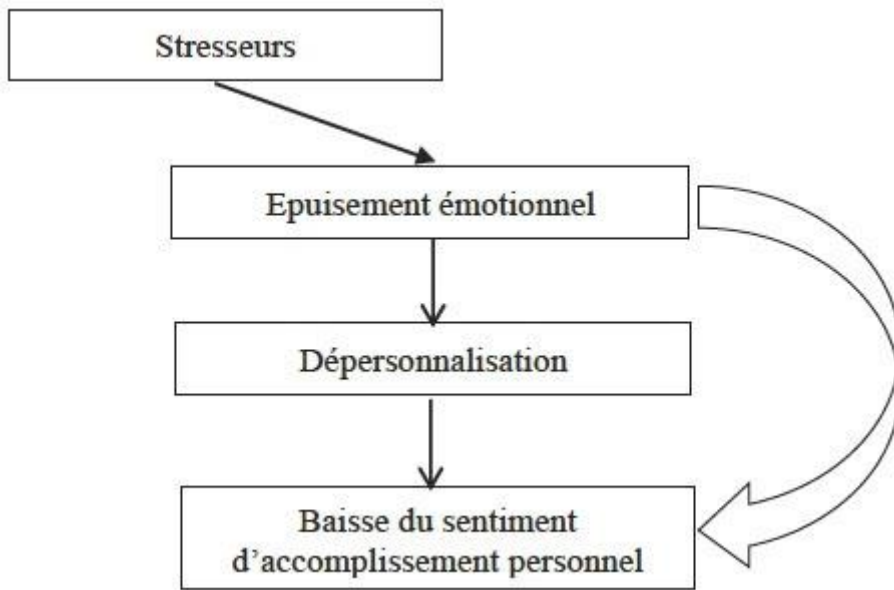
- Vasey, C. (2020). Chapitre 20. La reprise du travail. Dans Mikolajczak, M., Zech, E., Roskam, I., *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant : Comprendre, prévenir et intervenir* (pp.303-309). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.mikol.2020.01.0303>
- Vénara, P. (2011). Chapitre 11 : Prévenir et accompagner le burnout. Dans Delbrouck. M., *Comment traiter le burn-out* (pp.225-273). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.delbr.2011.01>
- Vidal. (2021). *Burn out (épuisement professionnel)*. Vidal. Consulté le 22 janvier 2024 sur <https://www.vidal.fr/maladies/psychisme/burn-out-epuisement-professionnel.html>
- Vonthron, A-M. & Vayre, E. (2017). Chapitre 9. Réintégration au travail dans l'organisation après une longue absence : une transition professionnelle multiforme. Dans Olry-Louis, I. & al. *Les transitions professionnelles : Nouvelles problématiques psychosociales* (pp.235-254). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.soide.2017.01>
- Wills, T., Labelle, C., Guérin, G. & Le Louarn, J-Y. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines: Un reniement du rôle social de l'entreprise? *Relations industrielles*, 44(2), 354-375.

11. Annexes

Table des annexes

Annexe I : Le processus de burnout d'après le modèle tridimensionnel.....	77
Annexe II : Les guides d'entretiens	78
Guide d'entretien pour les personnes de confiance	78
Guide d'entretien pour les ressources humaines.....	79
Guide d'entretien pour les personnes ayant souffert d'un burnout.....	80
Annexe III : L'échantillon des interviewés au sein de mon entreprise partenaire.....	80
Annexe IV : les taux de maladie en 3 ans dans mon entreprise partenaire	81
Annexe V : La retranscription des entretiens	81
Interview de la personne de confiance (femme de 33 ans) - intervenant 1.....	81
Interview de la personne de confiance (homme de 45 ans) – intervenant 2	82
Interview d'un représentant RH (homme d'une cinquantaine d'année) – intervenant 3 ..	83
Interview de la HR généraliste (femme d'une quarantaine d'années) – intervenant 4.....	84
Interview du RH (homme d'une trentaine d'année) - intervenant 5	86
Interview d'une personne ayant souffert un burnout (femme de 42 ans) - intervenant 6 .	87
Interview d'une personne ayant souffert un burnout (homme de 53 ans) - intervenant 7	88
Interview d'une personne ayant souffert un burnout (une femme de 46 ans) - intervenant	
8.....	89
Interview d'une personne ayant souffert un burnout (femme de 53 ans) - intervenant 9 .	90
Interview d'une personne ayant souffert un burnout (homme de 38 ans) - intervenant 10	
.....	91

Annexe I : Le processus de burnout d'après le modèle tridimensionnel



(Picart & Jaussaud, 2018)

Annexe II : Les guides d'entretiens

Guide d'entretien pour les personnes de confiance

Thèmes	Questions principales	Questions de relance
Introduction	<ul style="list-style-type: none">- Pouvez-vous vous présenter ?- Pouvez-vous présenter votre fonction ? En quoi consiste-t-elle réellement ?	<ul style="list-style-type: none">- Depuis quand exercer vous cette fonction?
Rôle de la personne de confiance	<ul style="list-style-type: none">- Pouvez-vous me parler de votre rôle en tant que personne de confiance au sein de l'entreprise ?- Pouvez-vous décrire ce que signifie pour vous être une personne de confiance ?	<ul style="list-style-type: none">- Est-ce plutôt un rôle d'écoute attentive, de soutien, d'échange...- Quels sont les traits de caractère ou compétences essentiels pour être efficace en tant que personne de confiance ?
Origines	<ul style="list-style-type: none">- Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui contribuent au développement du burnout chez les employés ?	<ul style="list-style-type: none">- Quels sont les signes ou les symptômes typiques que les employés peuvent présenter lorsqu'ils sont confrontés à ces facteurs de risque de burnout ?
Impact de la GRH	<ul style="list-style-type: none">- Comment évaluez-vous l'efficacité des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines ?- Selon vous, quelles sont les politiques de l'entreprise qui influent le plus sur le processus de retour au travail des employés malades de longue durée?	<ul style="list-style-type: none">- Existe-t-il des indicateurs spécifiques que vous observez ou des retours d'expérience que vous recueillez ?- Y a-t-il des politiques ou des pratiques que vous considérez comme moins efficaces
Défis rencontrés	<ul style="list-style-type: none">- D'après vous, quels sont les principaux défis auxquels les employés en congé maladie de longue durée sont confrontés lors de leur réintégration dans l'entreprise?- Quels sont les principaux défis auxquels les RH/ l'entreprise sont confrontés lors de la réintégration dans l'entreprise d'un malade de longue durée?	<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les stratégies ou les initiatives que les RH ou l'entreprise pourraient mettre en place pour surmonter ces défis

Guide d'entretien pour les ressources humaines

Thèmes	Questions principales	Questions de relance
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous vous présenter ? - Pouvez-vous présenter votre fonction ? En quoi consiste-t-elle réellement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre parcours professionnel ? - Quels sont les objectifs principaux que vous visez dans votre rôle ?
Réinsertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'avez-vous mis en place afin de réintégrer de la meilleure manière possible un collaborateur ? - Comment une réinsertion professionnelle peut-elle être menée à bien ? - Comment évaluez-vous les besoins individuels des collaborateurs lors de leur réinsertion professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment maintenez-vous la communication et la transparence tout au long du processus de réintégration pour assurer la réussite de l'employé ? - Comment impliquez-vous les responsables et les équipes dans le processus de réintégration pour assurer un soutien continu aux collaborateurs réinsérés ? - Quels types de soutien ou de ressources sont disponibles pour les collaborateurs pendant leur réintégration ?
Défis	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés lors de la réintégration dans l'entreprise d'un malade de longue durée ? - Quelles sont les mesures que vous prenez pour sensibiliser les collègues et les responsables aux enjeux liés à la réintégration des employés malades de longue durée ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez-vous les préoccupations ou les malentendus potentiels parmi les membres de l'équipe concernant la réintégration de ces employés ? - Comment gérez-vous les préjugés ou les stigmates associés aux employés qui reviennent après un burnout ?
Évaluation de la réinsertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Comment évaluez-vous le succès de la réintégration professionnelle après un burnout de longue durée ? - Quels sont les signes ou les comportements que vous observez chez un employé réintégré qui indiquent une réintégration réussie ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel rôle jouent les retours d'information des superviseurs ou des collègues dans l'évaluation du succès de la réintégration professionnelle ?

Guide d'entretien pour les personnes ayant souffert d'un burnout

Thèmes	Questions principales	Questions de relance
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous vous présenter ? - Pouvez-vous présenter votre fonction ? En quoi consiste-t-elle réellement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre parcours professionnel ? - Quels sont les objectifs principaux que vous visez dans votre rôle ?
Perception du burnout	<ul style="list-style-type: none"> - Comment avez-vous compris que vous étiez en burnout - Aviez-vous un sentiment de fatigue intense ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous sentiez vous ? - Qu'avez-vous perçu de différents ? - Étiez-vous plus stressé ?
Cause du burnout	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui a causé votre burnout selon vous ? - Est-ce que le burnout est dû à une série d'éléments ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Étiez-vous surchargé par votre travail ? - Aviez-vous un manque de reconnaissance pour vos efforts ? - Étiez-vous toujours motivé et passionné par votre métier ?
Réinsertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui a été mis en place par la GRH ? - Qu'est-ce qui a favorisé une réinsertion professionnelle réussie ? - Quels ont été, selon vous, les éléments les plus importants afin de favoriser une bonne réinsertion ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous été accompagné tout le long de ce processus de réinsertion ? - Vous êtes-vous senti soutenu d'une certaine manière ? - Avez-vous pu bénéficier d'horaires flexibles, d'aménagements de travail... - Votre équipe de travail vous a-t-elle aidé ?
Défis perçus	<ul style="list-style-type: none"> - Quels éléments ont mis à mal votre réinsertion professionnelle ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vos collègues étaient-ils sensibilisés à votre cause ?

Annexe III : L'échantillon des interviewés au sein de mon entreprise partenaire

Les intervenants	Genre	Age	Fonction
Intervenant 1	Femme	33 ans	Marketing + personne de confiance
Intervenant 2	Homme	45 ans	HFB08 + personne de confiance
Intervenant 3	Homme	54 ans	People planner (RH)
Intervenant 4	Femme	46 ans	RH généraliste
Intervenant 5	Homme	33 ans	RH généraliste
Intervenant 6	Femme	42 ans	Logistique
Intervenant 7	Homme	53 ans	Food production
Intervenant 8	Femme	46 ans	Showroom
Intervenant 9	Femme	53 ans	Showroom
Intervenant 10	Homme	38 ans	Markethall

Annexe IV : les taux de maladie en 3 ans dans mon entreprise partenaire

	Dpt	Paid Sickness Rat	Unpaid Sickness %	Paid Absence Rate
FY21	Business Navigation	3,24%	2,58%	21,48%
FY21	Comin	6,20%	2,20%	23,39%
FY21	Customer Relations	6,34%	2,05%	22,97%
FY21	IKEA Food	4,84%	1,10%	19,69%
FY21	Logistics	7,49%	0,79%	25,34%
FY21	Management Team	3,50%	2,20%	19,95%
FY21	P&C	5,85%	0,09%	23,32%
FY21	Sales Markethall	7,26%	2,02%	23,11%
FY21	Sales Showroom	6,12%	2,11%	23,17%
FY21	Total	6,19%	1,65%	23,01%
FY22	Business Navigation	3,97%	15,72%	16,59%
FY22	Comin	5,50%	10,80%	16,59%
FY22	Customer Relations	8,71%	13,37%	19,69%
FY22	IKEA Food	5,58%	6,13%	16,73%
FY22	Logistics	8,28%	4,54%	20,28%
FY22	Management Team	3,77%	0,00%	16,26%
FY22	P&C	5,39%	17,67%	18,28%
FY22	Sales Markethall	5,88%	3,66%	18,91%
FY22	Sales Showroom	6,51%	10,07%	18,59%
FY22	Total	6,89%	8,54%	18,75%
FY23	Business Navigation	4,30%	15,38%	17,11%
FY23	Comin	7,05%	7,02%	16,42%
FY23	Customer Relations	9,87%	15,93%	20,89%
FY23	IKEA Food	6,64%	5,00%	16,67%
FY23	Logistics	8,62%	9,57%	19,71%
FY23	Management Team	1,31%	0,22%	12,36%
FY23	P&C	2,12%	14,78%	12,05%
FY23	Sales Markethall	7,89%	5,00%	18,84%
FY23	Sales Showroom	6,55%	12,80%	18,78%
FY23	Total	7,38%	10,40%	18,53%

Annexe V : La retranscription des entretiens

Interview de la personne de confiance (femme de 33 ans) - intervenant 1

La personne interviewée, employée depuis plusieurs années au sein du département de marketing "COMIN", occupe le rôle de "personne de confiance" depuis trois ans. Elle décrit cette fonction comme étant celle d'une oreille attentive, vers laquelle les collègues se tournent lorsqu'ils rencontrent des difficultés, des problèmes, que ce soit avec leurs collègues ou leur charge de travail, entraînant un mal-être.

Elle perçoit son rôle comme un pont entre l'employé et l'organisation, voire comme une sorte d'issue de secours. Son engagement se traduit par un soutien émotionnel, une écoute active et un accompagnement personnalisé tout au long du processus de réinsertion professionnelle. Son rôle inclut également l'orientation des employés vers les ressources appropriées et facilite la communication avec les managers et les collègues. La confidentialité est un élément essentiel dans la relation entre la personne de confiance et les employés qui la sollicitent, car ces derniers doivent se sentir en sécurité pour partager leurs problèmes de santé mentale sans craindre de jugement ou de discrimination. Elle ajoute qu'au sein de l'organisation, il y a 3 personnes de confiance qui ont été sélectionnées par l'employeur et le syndicat.

De plus, la personne de confiance ajoute qu'une ligne téléphonique existe afin de rendre possible la communication entre un employé en situation de détresse et un professionnel de la santé mentale (psychologue). Il s'agit d'une ligne confidentielle.

En outre, la personne de confiance souligne l'importance du rôle des ressources humaines dans la réintégration des employés en situation de maladie de longue durée. En effet, c'est à l'initiative d'un membre du département RH que le concept de personnes de confiance a été introduit. La GRH est un acteur clé dans la promotion d'une culture organisationnelle axée sur le bien-être des employés, où la santé mentale est valorisée au même titre que la santé physique.

De plus, elle observe que la plupart des cas de burnout sont attribuables aux conditions de travail et à la charge de travail, dû aux heures supplémentaires et des exigences de travail occasionnelles les dimanches. Malgré l'importance accordée à la sensibilisation, les individus ayant souffert d'un burnout rencontrent encore le défi du manque de compréhension ou de la stigmatisation de cette condition en tant que maladie légitime. Pour les professionnels des ressources humaines, cela représente un défi majeur, nécessitant à la fois de lutter contre les préjugés et de consacrer du temps à l'identification des problèmes et à la mise en place de solutions appropriées.

Interview de la personne de confiance (homme de 45 ans) – intervenant 2

Lors d'un entretien avec une personne de confiance expérimentée depuis deux ans, plusieurs points cruciaux ont été mis en avant quant à son rôle et son engagement. Cette personne a exprimé son amour pour ce rôle, soulignant combien cela lui permet de se sentir utile au sein de son environnement professionnel. Il se considère comme un soutien essentiel pour ses collègues en difficulté.

Pour lui, la principale responsabilité d'une personne de confiance réside dans sa capacité à écouter activement les préoccupations de ses collègues, particulièrement sur des sujets sensibles. Il voit un peu sa fonction de personne de confiance comme quelque chose qui va favoriser une culture de soutien, de solidarité. Ensuite, ensemble, ils peuvent explorer les solutions possibles et les orienter vers les ressources appropriées, souvent vers les ressources humaines, si le collègue est d'accord.

De plus, la personne de confiance a également mis en avant l'importance cruciale de la relation de confiance entre elle et ses collègues. Il a souligné que la clé de ce rôle réside dans la confiance que les collègues lui accordent pour s'exprimer sur des sujets délicats. Pour établir cette confiance, il insiste sur le fait d'être à l'écoute, discret et de ne pas être trop insistant. Laisser le collaborateur s'exprimer sur ce qu'il estime important est essentiel pour créer l'échange et la résolution des problèmes. C'est comme ça que la personne de confiance montre sa compréhension profonde des dynamiques humaines au sein de l'entreprise et son engagement envers le bien-être de ses collègues.

D'ailleurs, la formation joue un rôle crucial dans l'exercice de cette fonction. La personne de confiance a été formée pour comprendre les bases de l'épuisement professionnel, et grâce à des formations spécifiques. Cette compréhension initiale est considérée comme la première pierre de l'édifice nécessaire pour intervenir de manière efficace. Les formations sont mises en place par les RH.

En outre, l'accompagnement de la personne en difficulté est jugé primordial tout au long du processus. Le rôle de la personne de confiance ne se limite pas à la simple mise en relation avec les ressources nécessaires. Au contraire, il doit rester présent et soutenir la personne tout au long de son cheminement, offrant un soutien continu et empathique.

Interview d'un représentant RH (homme d'une cinquantaine d'année) – intervenant 3

Lors de l'entretien avec un représentant des ressources humaines, plusieurs points cruciaux ont été mis en avant concernant la bonne gestion du burnout au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, une bonne compréhension des facteurs contribuant au burnout est essentielle. En effet, il a insisté sur le fait que comprendre ce qui a causé le burnout est la clé pour pouvoir adopter des mesures pertinentes. Cela nécessite une analyse minutieuse de l'environnement de travail, des pratiques de gestion, des charges de travail et des relations interpersonnelles. En identifiant les sources de stress et de pression, les RH peuvent ensuite élaborer des stratégies d'intervention ciblées pour atténuer ces facteurs de risque et prévenir les futurs cas de burnout.

Une fois les origines du burnout identifiées, il est crucial de mettre en place des mesures d'adaptation pour soutenir les employés touchés et éviter toute rechute, ce qui est possible lorsqu'ils n'ont pas identifié les bonnes causes. Ces aménagements peuvent prendre différentes formes, allant de modifications matérielles telles que l'ergonomie du poste de travail à des ajustements organisationnels comme l'instauration d'horaires de travail flexibles ou de temps partiels. L'objectif est de créer un environnement de travail plus favorable à la santé mentale, où les employés se sentent soutenus et en mesure de gérer efficacement leur charge de travail.

Parallèlement à ces actions, la sensibilisation de l'ensemble de l'équipe et des managers est un aspect crucial. Les RH proposent donc des formations en ligne sur les enjeux de la santé mentale, visant à sensibiliser les employés aux signes précurseurs du burnout et à promouvoir une culture de soutien mutuel au sein de l'entreprise. La sensibilisation est vraiment primordiale, mais même comme ça, il existe beaucoup de malentendus quant aux aménagements de travail.

Parfois, la communication peut être une source d'incertitude et de conflits. En effet, il ajoute que la communication peut par moment leur sembler claire mais finalement pour un autre individu, elle ne l'est pas. C'est compliqué à gérer cette communication, mais ce qui est sûr est qu'ils essaient de réellement mettre en place la transparence.

En tant que département des ressources humaines, ils reconnaissent pleinement l'importance de la santé mentale pour le bien-être et la productivité des employés. C'est pourquoi ils ont développé plusieurs formes de soutien, notamment une ligne téléphonique confidentielle où les employés peuvent exprimer leurs préoccupations en toute confidentialité, des personnes de confiance formées pour écouter et conseiller les collègues en difficulté ainsi qu'un partenariat avec IDEWE pour offrir des services de soutien professionnel (psychologues...). Et l'investissement dans les formations est primordial parce qu'en période de réinsertion professionnelle, investir dans le capital humain est bien plus qu'une nécessité.

Ces initiatives témoignent de l'engagement des RH à créer un environnement de travail sain et favorable à la santé mentale, où chaque employé se sent soutenu et valorisé.

Interview de la HR généraliste (femme d'une quarantaine d'années) – intervenant 4

Lors d'un entretien avec un responsable des ressources humaines (RH), plusieurs aspects cruciaux de la réintégration professionnelle ont été abordés. Tout d'abord, il a été souligné que la mise en place d'une réintégration efficace est complexe, car les besoins et les résultats varient d'une personne à l'autre. Ainsi, il est primordial d'être présent et engagé dès le début du processus pour garantir une réintégration réussie. Cela implique d'établir un contact avec l'employé avant son retour afin de le rassurer et de clarifier les attentes.

La communication a été identifiée comme un élément clé, car il est essentiel que l'employé comprenne clairement les étapes et les ajustements qui seront mis en place pour faciliter sa réintégration professionnelle.

La réintégration progressive est également clé selon cette RH car elle permet aux individus de revenir sur le marché du travail en adoptant un rythme adapté aux besoins de l'individu. Une réintégration progressive est synonyme d'horaires de travail flexibles, une réduction temporaire des responsabilités, des tâches adaptées, ou d'autres accommodations spécifiques aux besoins de l'employé.

Par contre, un défi majeur est le caractère chronique de cette maladie qui est le burnout, ce qui nécessite un suivi continu pour prévenir les rechutes. Cela exige une supervision attentive du travail et peut parfois être difficile à concilier avec d'autres responsabilités de gestion qu'ont les ressources humaines. Il a mis en avant le fait que le département des ressources humaines doit être présent pour les « humains » de la société.

Un autre obstacle est le coût associé à la réintégration professionnelle, notamment en termes de formation et d'aménagements nécessaires. Cependant, il a été souligné que ne pas investir dans ce processus pourrait entraîner des coûts plus élevés à long terme, tels que les frais de licenciement, les préavis et le recrutement de nouveaux employés. Ainsi, bien que coûteuse à

court terme, une réintégration professionnelle réussie peut être extrêmement bénéfique à long terme, tant pour l'entreprise que pour l'employé.

La RH met également en lumière la prévention des malentendus comme une priorité lors du processus de réintégration. Les collègues peuvent parfois mal interpréter ces ajustements, parce qu'ils pensent que cela va créer des disparités. Cela affecte l'harmonie au sein de l'équipe. Dans cette optique, il souligne l'importance de sensibiliser non seulement l'équipe, mais aussi le manager, dès les premiers stades de la réintégration. Cependant, en dépit de ces mesures préventives, il reconnaît que des malentendus peuvent toujours survenir. Dans de tels cas, il privilégie une approche de médiation, réunissant les deux parties concernées pour une discussion franche et ouverte, visant à résoudre les différends et à clarifier les attentes de chacun.

Selon ses propos, les formations jouent un rôle crucial dans la réussite de la réintégration professionnelle. Ces formations peuvent prendre différentes formes : d'une part, une formation pratique sur le terrain pour l'employé réintégré, visant à lui fournir les compétences nécessaires pour aborder son travail sans stress excessif. D'autre part, des formations destinées aux collègues mettent l'accent sur la sensibilisation aux enjeux mentaux, afin de favoriser un accueil bienveillant et adapté aux personnes ayant vécu un burnout. Elle ajoute que cette sensibilisation permet de favoriser le dialogue et d'éviter le sentiment de culpabilité.

Ces formations, même si elles coûtent assez cher et prennent pas mal de temps, vont permettre que les équipes restent agiles et compétentes pour ainsi pouvoir répondre efficacement aux défis émergents, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La responsable des ressources humaines a souligné l'évolution des attentes vis-à-vis du travail dans le monde moderne. Elle a mis en lumière le fait qu'aujourd'hui, le simple manque de satisfaction ou d'enthousiasme pour son travail peut être un signe précurseur de burnout. Consciente de cette réalité, elle a expliqué la mise en place d'une initiative novatrice appelée "Vie ma vie".

Cette initiative offre la possibilité aux employés de changer de département et de travailler pendant trois mois dans un autre service. Cette période permet d'évaluer si le nouvel environnement correspond à leurs attentes, s'ils y trouvent une nouvelle passion et s'ils obtiennent de bons résultats. Un exemple concret a été présenté : une personne travaillant dans la logistique commençait à ressentir une désaffection pour son métier, un premier signe de possible burnout. Après une réunion, il a été convenu qu'elle intégrerait temporairement le département COMIN via le programme "Vie ma vie".

Interview du RH (homme d'une trentaine d'année) - intervenant 5

Lors d'un entretien avec un responsable des ressources humaines, plusieurs points essentiels ont été soulignés quant à leur rôle au sein d'une organisation. D'abord, il a été mis en avant que leur fonction est cruciale et étendue, englobant la gestion de tous les aspects liés aux ressources humaines au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la réintégration professionnelle, l'accent est mis sur le respect du plan établi tout en ajoutant des éléments jugés essentiels. Des ressources sont mises à disposition des employés pour qu'ils puissent s'exprimer ouvertement, en toute confidentialité, par le biais de personnes de confiance ou d'une ligne téléphonique dédiée. Bien que la communication claire et transparente soit toujours visée, il est reconnu que cela peut parfois représenter un défi et n'est pas toujours aussi simple à mettre en place.

Le phénomène des préjugés lors de la réintégration professionnelle après un burnout est abordé, étant donné que cette maladie est invisible et souvent mal comprise par un ensemble de personnes. Des efforts de sensibilisation sont déployés, bien que les formations ne soient pas obligatoires. Il ajoute qu'effectivement la sensibilisation a quand même permis de créer un environnement plus sain et compréhensif quant aux enjeux mentaux. Il a de ce fait suggéré d'instaurer un processus visant à impliquer chaque individu dans la compréhension de cette problématique, afin de prévenir toute forme de discrimination.

La période de réinsertion professionnelle est décrite comme complexe, tant pour l'individu réintégré que pour l'équipe RH. Les doutes quant aux capacités, la peur de rechuter et les ajustements nécessaires constituent des défis majeurs. Cependant, des mesures sont mises en place avec l'espoir que celles-ci favoriseront une réintégration professionnelle réussie pour chaque individu concerné.

Il estime que le fait de permettre à l'individu de suivre une formation de terrain avec un collègue ou un supérieur lui permettra d'acquérir les compétences nécessaires pour reprendre son travail quotidien. De plus, il ajoute qu'une formation est certes un investissement dans le bien-être des individus, mais finalement ces formations permettront d'atteindre un niveau de performance plus grand dans un futur proche. Les formations bien qu'elles soient coûteuses, finissent par permettre à l'entreprise d'être productive et performante.

Le responsable des ressources humaines souligne également qu'une réinsertion professionnelle est considérée comme réussie lorsque le collaborateur démontre une efficacité dans ses tâches, une attitude positive et une réelle satisfaction à occuper son poste. Il insiste sur l'importance de se sentir à sa place au sein de l'entreprise et de retrouver un équilibre entre bien-être personnel et performance professionnelle. Selon lui, ces indicateurs sont essentiels pour évaluer le succès global du processus de réintégration et pour garantir une intégration harmonieuse et durable des collaborateurs réinsérés.

Interview d'une personne ayant souffert un burnout (femme de 42 ans) - intervenant 6

Lors d'un entretien, une femme, employée depuis plus de dix ans dans le département de la logistique d'une entreprise, partage son expérience de burnout survenu il y a quatre ans. Elle identifie plusieurs facteurs à l'origine de son épuisement, notamment les horaires de travail excessifs, la charge de travail accrue, et le sentiment de stagnation professionnelle. Elle souligne que la sensation de ne plus rien apprendre et le manque de passion pour son travail ont contribué à sa détresse. Elle ajoute que quand la charge de travail est débordante, tu ne penses qu'à ça et à comment tu vas y arriver, tu n'as plus le temps pour rien d'autres.

Cela s'est manifesté par une perte de concentration, elle n'arrivait plus à être 100% concentrée sur une tâche, même si celle-ci était simple. Son attention partait « dans tous les sens », il suffisait d'un bruit pour qu'elle soit déconcentrée. Dû à son manque de concentration malgré les efforts fournis, les résultats ne suivaient pas, c'est pourquoi elle se posait mille et une questions. Elle estime que c'était une façon de son corps de lui dire de calmer le jeu, de ralentir.

Pour sa réinsertion professionnelle, la femme ayant souffert d'un burnout a souligné l'importance cruciale d'un retour progressif au travail. Après une période de repos et de récupération, elle a constaté qu'un retour immédiat à un emploi à plein temps aurait été trop éprouvant et risqué. Ainsi, des horaires allégés ont été essentiels pour lui permettre de réadapter son rythme progressivement et en douceur.

Parallèlement à cette adaptation des horaires, une réduction significative de sa charge de travail a été mise en place. Cette mesure s'est avérée déterminante, car elle identifiait la surcharge de travail comme étant la principale cause de son burnout. Avant sa période de repos, elle se sentait constamment submergée par les tâches à accomplir, ce qui la poussait à travailler sans prendre de pause pour éviter de prendre du retard. Cette situation avait un impact dévastateur sur sa santé mentale et physique, contribuant ainsi à l'effondrement qui a conduit à son burnout.

Elle aborde également les défis rencontrés en tant que personne ayant souffert d'une maladie invisible, soulignant les préjugés de ses collègues comme étant particulièrement difficiles à surmonter. Elle a mis en avant le fait que certains de ses collègues avaient des doutes sur sa capacité à se rétablir pleinement et à maintenir un niveau de performance satisfaisant pour l'équipe. Et d'autres étaient simplement silencieux puisque les cicatrices du burnout sont invisibles. De plus, les collègues avaient également cette perception erronée selon laquelle elle était plus fragile mentalement et émotionnellement dû au burnout. Un autre défi pour elle était la communication, en effet, pendant sa période de maladie, elle a appelé plusieurs fois pour savoir ce qu'il en était du processus de réintégration, donc elle estime ne pas avoir bénéficié de toutes les informations.

En termes de défis pour la gestion des ressources humaines, elle pointe du doigt la discrimination potentielle à laquelle les employés en situation de fragilité peuvent être

confrontés. Elle souligne l'importance pour l'entreprise de promouvoir une culture inclusive où chaque individu est respecté, et où la diversité est perçue comme une richesse plutôt qu'un obstacle, ce qui fait d'ailleurs partie des valeurs de l'entreprise.

Interview d'une personne ayant souffert un burnout (homme de 53 ans) - intervenant 7

Lors d'un entretien, un homme ayant survécu à un burnout il y a cinq ans partage son expérience. Travaillant dans le secteur de la production alimentaire, appelé « food production » depuis près de 15 ans, il exprime son amour pour son travail.

Il attribue son burnout à une charge de travail excessive, notamment pendant les congés scolaires, où il devait assumer les responsabilités de plusieurs personnes en raison de nombreuses absences. Il déplore le manque de reconnaissance pour ses efforts et ses réalisations, ce qui a contribué à son épuisement. Il donnait tout ce qu'il avait pour réaliser le meilleur travail, mais cela passait malheureusement souvent inaperçu.

Il a ajouté qu'il était une personne assez calme de base, mais que tout ça l'a rendu agressif, qu'il avait réellement l'impression d'être constamment frustré. Il a ajouté qu'il commençait à oublier une série d'informations, parfois des éléments assez évidents, c'est ce qui l'a poussé à aller voir un professionnel.

Actuellement, bien qu'il éprouve parfois des moments un peu plus compliqués, il souligne l'importance des ressources disponibles et le fait que l'entreprise ait su mettre à disposition de ses collaborateurs ces ressources primordiales, notamment des personnes de confiance avec lesquelles il peut parler en toute sécurité et avec lesquelles il se sent libre de s'exprimer sur n'importe quel sujet.

Concernant sa réintégration professionnelle, il note une communication ouverte plutôt efficace de la part de l'entreprise, avec une tentative de sensibilisation de ses collègues à la réalité du burnout. Il apprécie que ses collègues aient montré de la compréhension envers sa situation, de même que ses supérieures. Il estime que cela a réellement fait toute la différence. Selon lui, si ses collègues se sont montrés compréhensifs, c'est bien grâce à la sensibilisation qu'il y a eu autour du burnout et des enjeux mentaux.

De plus, il a eu quelques réunions avec les RH pour assurer un suivi, ce qui a été primordiale pour lui, il s'est senti écouté.

Bien qu'il n'ait pas identifié de défis personnels spécifiques lors de sa réinsertion, il souligne la difficulté de se réadapter au rythme de travail. Pour la gestion des ressources humaines, il souligne les coûts engendrés par la sensibilisation et la réinsertion, tant en termes financiers qu'en termes de temps nécessaire pour mettre en place des mesures efficaces.

En résumé, cet homme met en lumière l'importance de la reconnaissance au travail, la nécessité de ressources de soutien pour les employés et les défis liés à la réintégration après un burnout, tant pour les individus que pour les entreprises.

Interview d'une personne ayant souffert un burnout (une femme de 46 ans) - intervenant 8

Lors de l'entretien, la personne interviewée a partagé son expérience de réinsertion professionnelle après avoir souffert d'un burnout. À l'origine, elle travaillait en contact direct avec les clients, et adoptait une approche perfectionniste, tout était préparé à l'avance. Elle agissait de manière méticuleuse dans son travail, ne laissant rien au hasard. Cependant, ce perfectionnisme a fini par nuire et lui jouer un mauvais tour, elle se mettait constamment de la pression, combiné à une charge de travail élevée, entraînant une agressivité inhabituelle envers les autres, ce qui l'a amenée à éviter les interactions sociales, un comportement contraire à sa nature initiale. Pour elle, chaque jour était devenu un véritable combat.

La personne a exprimé que le retour progressif au travail a été une bénédiction, lui permettant de reprendre un rythme de travail sain et de s'adapter progressivement à ses responsabilités. Cela lui a permis de reprendre confiance petit à petit. De plus, elle a souligné l'importance des ressources disponibles lors de son retour, notamment des réunions avec les ressources humaines pour assurer son bien-être et des séances de discussion avec une personne de confiance pour aborder les petits éléments qui la préoccupaient. Ces soutiens ont été bénéfiques pour son rétablissement.

Pendant sa période d'absence, elle continuait à recevoir les mails concernant l'entreprise, ce qui lui a permis de rester informé sur les changements. La communication était ouverte même lors de son retour, la GRH s'efforçait de suivre sa réintégration de près.

Malgré ses craintes initiales de retourner au travail et d'être jugée, la personne a été agréablement surprise par la compréhension et le soutien de ses collègues. Elle a constaté que les gens étaient informés sur le burnout et ses éventuelles séquelles, ce qui a favorisé un environnement de travail accueillant et compréhensif dans lequel il se sentait apte à aborder le sujet du burnout.

De plus, elle a mis en avant le fait que l'entreprise a également un partenariat avec IDEWE et que la réintégration est suivie par des professionnels de la santé, ce qui l'a permis d'avoir confiance en une bonne réinsertion professionnelle.

Mais elle a ajouté qu'elle n'a pas vraiment eu de formation à proprement parlé, c'était plutôt le réapprentissage sur le terrain avec un sort de superviseur.

L'expérience de réinsertion professionnelle après un burnout a été marquée par un retour progressif, un soutien important des ressources internes de l'entreprise et une réception positive de la part des collègues, contribuant ainsi à un processus de guérison et d'adaptation réussi.

Interview d'une personne ayant souffert un burnout (femme de 53 ans) - intervenant 9

Lors de l'entretien, la personne interviewée, qui travaille en tant que vendeuse dans un showroom en contact direct avec les clients, a partagé son expérience de réinsertion professionnelle après avoir souffert d'un burnout. Elle a expliqué que la charge de travail intensive, associée à des quotas de vente, créait un stress important et remettait en question son efficacité professionnelle. Et le fait de se dire que quand elle arrivait à atteindre des chiffres intéressants, c'était comme si personne ne s'en souciait, elle ne recevait aucun commentaire, en réalité, ses bons résultats passaient inaperçus.

Elle a réalisé progressivement qu'elle était en burnout en ressentant une fatigue persistante même après un repos adéquat, ainsi qu'une anxiété croissante à l'idée de se rendre au travail, perçue comme un défi. De plus, elle se sentait triste en arrivant au bureau, étant pourtant une personne joyeuse de base.

Cette femme avait peur d'un retour au travail sans changements, ce qui aurait été problématique. Elle avait peur de devoir revivre ce qu'elle a vécu une deuxième fois.

Sa réinsertion professionnelle n'a pas été aisée malgré les aménagements initiaux qui lui ont été accordés. En effet, bien qu'ils aient été bénéfiques d'un côté, ils ont engendré des tensions avec ses collègues qui ont mal interprété ces ajustements, les percevant comme des faveurs injustifiées. Cette situation a révélé un manque de compréhension et de communication au sein de l'équipe, où ses besoins spécifiques n'étaient pas clairement compris ni soutenus et parfois même perçu comme du favoritisme. Elle a insisté sur le besoin d'une sensibilisation accrue au sein de l'équipe sur les problèmes liés au burnout. Elle a souligné que la stigmatisation ou le manque de compréhension de la part des collègues peuvent aggraver la situation et rendre la réinsertion professionnelle encore plus difficile.

Elle ajoute qu'elle n'a pas vraiment eu une formation, mais qu'elle a quand même bénéficié d'une sorte de formation de terrain qui a permis de rééquilibrer ses compétences. Ça lui a fait beaucoup de bien.

De plus ce n'a pas été facile parce qu'elle avait pleins de doutes concernant le fait que la réintégration puisse bien se passer ou non, et elle n'a pas vraiment bénéficié d'une communication avec l'entreprise, elle avait l'impression qu'ils n'essayaient pas forcément de se mettre à sa place. A certains moments, il y avait un manque de communication.

Malheureusement, dans un premier temps, cette femme s'est sentie coupable de ce qui lui est arrivé, elle n'osait réellement pas aborder le thème du burnout avec son équipe de travail. C'est d'ailleurs ce qui l'a poussé à discuter avec une des personnes de confiance, elle savait que cela serait confidentiel et qu'elle n'allait pas être jugée.

La personne a exprimé la difficulté de trouver un équilibre entre ses besoins individuels et les attentes professionnelles, soulignant l'importance d'une communication ouverte et d'une meilleure sensibilisation de la part de ses collègues sur les enjeux liés au burnout. En fin de compte, elle a souligné l'importance d'un environnement de travail compréhensif et soutenant pour favoriser une réinsertion réussie après un burnout.

La personne a souligné que le succès de la réinsertion après un burnout dépend non seulement des aménagements professionnels appropriés, mais aussi d'un environnement de travail qui favorise la compréhension, la communication ouverte et le soutien mutuel entre les membres de l'équipe.

Interview d'une personne ayant souffert un burnout (homme de 38 ans) - intervenant 10

Lors de l'entretien avec cet homme qui a surmonté un burnout et a été réinséré professionnellement, il a décrit les signes précurseurs qui ont précédé son effondrement. Initialement, il ressentait une fatigue intense, une sorte de signal que son corps lui envoyait pour ralentir, mais qu'il ne parvenait pas à interpréter pleinement. Cette sensation de fatigue s'est progressivement intensifiée jusqu'à devenir insupportable, entraînant finalement un arrêt de travail nécessaire pour sa santé mentale et physique. Il a également remarqué une diminution de sa concentration au travail, ce qui s'est traduit par une augmentation des erreurs, une situation inhabituelle pour lui.

Selon lui, le burnout a été déclenché par un manque de reconnaissance et des délais serrés qui exerçaient une pression supplémentaire.

Il estime qu'avoir eu la sensation que la GRH et l'entreprise ait mis en place une série de solutions, l'a permis de se sentir compris et soutenu.

Pourtant, lors de son retour au travail, il a ressenti un soutien crucial de la part de son employeur. Des ressources ont été mises en place pour l'accompagner, notamment des réunions régulières avec une personne de confiance au sein de l'entreprise, des rendez-vous moins fréquents avec les ressources humaines, ainsi qu'un horaire partiel pour faciliter sa réintégration. Il souligne l'importance du rôle des ressources humaines dans ce processus de réadaptation.

Une communication claire et transparente concernant les attentes qui pesaient sur lui, lui a permis de comprendre véritablement ce qui était attendu de lui. Cette clarification a facilité sa réinsertion, car il se sentait en mesure de communiquer ouvertement sur ses ressentis.

Cependant, malgré une réinsertion globalement réussie, il a dû faire face à certains défis. Ses collègues avaient parfois des questions sur les aménagements mis en place pour lui, ce qui témoignait des préjugés persistants sur les maladies mentales. Il insiste sur le caractère chronique du burnout et sur la nécessité d'un soutien continu pour maintenir une réinsertion professionnelle réussie. Il a conscience que tout le monde n'a pas la chance de bénéficier d'un tel soutien et que la réinsertion peut être difficile pour ceux qui en sont privés.

