

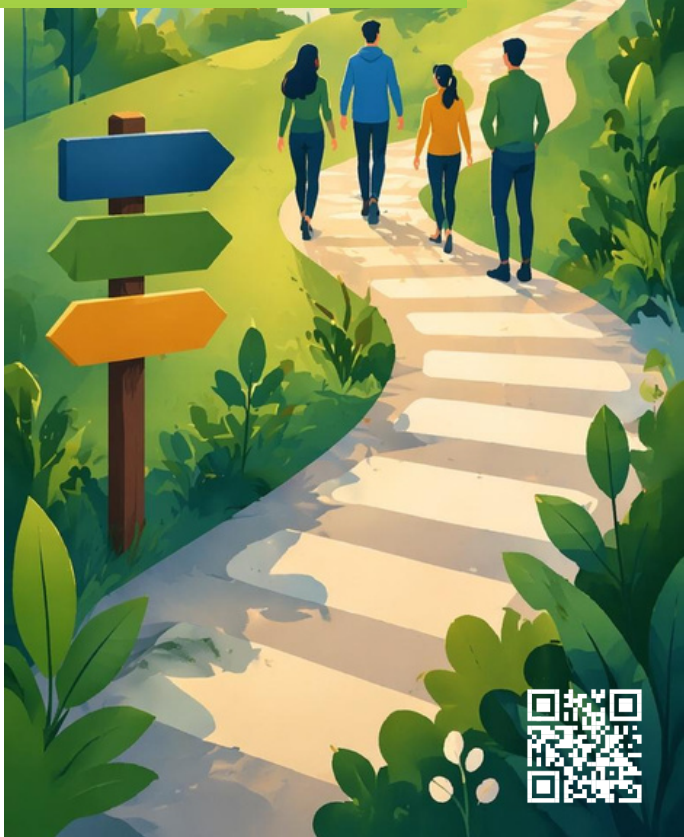
zh
aw

thetriz

Centre de thérapie,
d'entraînement et de conseil

Retour au travail en cas de fatigue

Travailler malgré la fatigue



1. Qu'est-ce que la fatigue?

« Au début, on a l'impression d'avoir un diagnostic, on sait un peu ce que c'est [...]. Et puis [...] ça ne se passe tout simplement pas exactement comme on s'y attendait. [...] On ne sait pas encore grand-chose à ce sujet, parce que c'est vraiment très personnel. »

«Employeur-euse, entretien de groupe» [1] Annexe I

Cette citation d'un employeur montre à quel point l'accompagnement des collaborateurs souffrant de fatigue peut être complexe et varier d'un cas à l'autre. La fatigue désigne un tableau clinique complexe caractérisé par un épuisement prononcé, un manque d'énergie et des troubles cognitifs, dont les répercussions sur la capacité de travail, le risque d'accident et les soins de santé revêtent une importance significative du point de vue de la médecine de population [2]. Contrairement à la fatigue quotidienne, la fatigue ne peut être soulagée par des mesures de repos telles que le sommeil et limite sensiblement la qualité de vie des personnes concernées ainsi que leur capacité à accomplir les tâches quotidiennes [3].

Selon l'étude GEDA-2023, 29,7 % des adultes en Allemagne font état d'un degré d'épuisement classé comme fatigue [2]. Le choix de cette étude récente est délibéré, car contrairement aux enquêtes suisses menées avant la pandémie, elle couvre une large tranche d'âge à partir de 18 ans. La fatigue peut survenir dans le cadre de nombreuses maladies, soit comme tableau clinique à part entière, soit comme symptôme concomitant. Citons par exemple la sclérose en plaques, le cancer, le COVID long, les maladies rhumatologiques et endocriniennes, la dépression ainsi que l'encéphalomyélite myalgique/syndrome de fatigue chronique (EM/SFC) [4,5].

Le témoignage d'un employeur cité en introduction montre clairement que la (ré)intégration est toujours un processus individuel. Il n'existe pas de recette standard. Néanmoins, la pratique et la recherche permettent de dégager des repères utiles qui peuvent aider les employeurs dans ce domaine

Digression : EM/SFC – quand la fatigue n'est pas simplement de la fatigue

L'EM/SFC (encéphalomyélite myalgique/syndrome de fatigue chronique) est une maladie neuro-immunologique grave et distincte (affectant le système nerveux et le système immunitaire). Il ne s'agit pas simplement d'une « forme grave de fatigue », mais d'une affection présentant un symptôme caractéristique : le malaise post-effort (MPE) [5]. En cas de diagnostic de EM/SFC, il est recommandé de consulter le Centre de référence [EM/SFC Suisse \(www.mecfs.ch\)](http://www.mecfs.ch).

Post-Exertional Malaise (PEM):

Il est caractéristique que les symptômes n'apparaissent souvent que 12 à 72 heures après un effort et puissent durer de quelques jours à plusieurs semaines. Les personnes concernées peuvent être productives un jour et se retrouver inaptes au travail deux jours plus tard. Un effort même modéré, comme une longue journée de travail, peut déclencher un tel effondrement [5-7].

Concrètement: Pour la planification du travail, cela signifie que les conséquences de l'effort se manifestent souvent de manière différée. Prévoyez donc des marges, par exemple lors de la planification des horaires de travail.

2. La fatigue au quotidien

La fatigue peut se manifester de manière très variée. Il est donc d'autant plus important de comprendre comment cette affection s'exprime dans le quotidien professionnel. Nous vous présentons ici la partie émergée de l'iceberg: quelques caractéristiques qui vous aideront à mieux cerner la situation de votre point de vue.

2.1 Fluctuations des performances

La fatigue empêche une récupération suffisante malgré le repos [8,9]. Les performances peuvent varier considérablement non seulement d'un jour à l'autre, mais aussi au cours d'une même journée de travail. De plus, les conséquences du stress se manifestent souvent avec un certain décalage. Cela complique la planification et la répartition des tâches au sein de l'équipe, mais ce n'est pas une question de volonté, c'est l'expression de la maladie.

«Et puis le jour J est arrivé et RIEN ne marchait. Et ça, dès les cinq premières minutes.»

«Employeur-euse, entretien de groupe» [1] Annexe I

La fatigue se manifeste à deux niveaux:

- Au niveau cognitif, elle se manifeste par des difficultés de concentration et de mémoire, accompagnées d'une sensation de lourdeur mentale souvent qualifiée de «brain fog» [6].
- Sur le plan physique, elle se traduit par des maux de tête, des douleurs musculaires et articulaires, des vertiges ainsi qu'une dérégulation autonome [9,10]. Comme ces deux types de symptômes peuvent varier, la capacité de travail reste difficile à prévoir.

2.2 Sensibilité aux stimuli

Plus de 80 % des personnes concernées présentent une hypersensibilité à la lumière, au bruit, aux odeurs ou aux changements de température [11]. Celle-ci peut être si forte que même les activités quotidiennes sont perçues comme pénibles [12]. Les environnements de travail typiques, tels que les bureaux en open space, le travail sur écran ou les réunions fréquentes, constituent donc une source de stress importante et accentuent la fatigue [6,8].

Concrètement: Déterminez avec la personne concernée s'il est possible de lui aménager un poste de travail à faible niveau de stimulation, par exemple une pièce calme, un éclairage tamisé, un casque à réduction de bruit ou des pauses régulières loin de l'écran.

3. Communication et collaboration

3.1 Entretenir une communication ouverte et transparente

La fatigue étant souvent invisible de l'extérieur, il est nécessaire d'avoir des entretiens réguliers et respectueux sur l'état actuel et les adaptations possibles. Normalisez le sujet du niveau d'énergie et des besoins de pauses au sein de l'entreprise, cela profitera à toute l'équipe [13].

Concrètement: Fixez des rendez-vous réguliers (par exemple toutes les deux semaines) pour discuter de la charge de travail, de la capacité de résistance et des adaptations nécessaires. Prévoyez-les si possible à des moments où la personne concernée a plus d'énergie. Consignez les accords par écrit

3.2 Gérer les entretiens délicats

Parler de la fatigue peut être difficile pour toutes les personnes concernées. Les personnes touchées font souvent état d'un sentiment de culpabilité et de la crainte d'être perçues comme moins performantes. Évitez les phrases telles que «Tu dois simplement te ressaisir» [8]. Il est plus utile de poser des questions ouvertes: «De quoi as-tu besoin en ce moment ?», «Comment puis-je t'aider ?»

Concrètement: Préparez vos entretiens, veillez à poser des questions ouvertes sans porter de jugement.

3.3. Impliquer l'équipe: compréhension et déstigmatisation

Le manque de compréhension parmi les collègues constitue souvent un obstacle [8]. Lorsque l'équipe comprend pourquoi une personne a besoin de pauses différentes ou travaille de manière plus flexible, cela favorise l'acceptation.

Concrètement: Informez l'équipe de la maladie, avec l'accord de la personne concernée. Réfléchissez ensemble à la manière de répartir équitablement les tâches.

3.4 Échange multidisciplinaire: ergothérapie, job coaching, gestion de cas, AI

Pour accompagner efficacement les collaborateurs souffrant de fatigue, qu'ils travaillent à temps plein ou qu'ils reprennent le travail après une absence, il est utile de faire appel à la collaboration de différents professionnels. Les ergothérapeutes, les job coaches, les gestionnaires de cas et l'AI peuvent mettre en place ensemble un réseau de soutien [14]. En tant qu'employeur, vous pouvez également bénéficier de ce soutien, pour autant que les conditions soient remplies.

Concrètement: Faites appel à des spécialistes externes si nécessaire, en concertation avec le collaborateur. Les ergothérapeutes et les job coaches peuvent vous conseiller dans la planification et la mise en œuvre d'aménagements du poste de travail. L'AI peut financer le job coaching.

3.5 Développer des connaissances ciblées

Le manque de connaissances sur la fatigue a été identifié comme un obstacle majeur dans le processus de retour au travail [7,8].

Concrètement: Utilisez les ressources d'information proposées par les services spécialisés (p. ex. ME/CFS Suisse), échangez avec d'autres employeurs et discutez avec la personne concernée. Les personnes touchées par la fatigue sont souvent bien informées sur leur maladie.

3.6 Auto-évaluation et évaluation par les autres

Les personnes concernées ont tendance à se surmener pour répondre aux attentes, ce qui aggrave les problèmes de santé à long terme [15]. Parallèlement, les employeurs peuvent sous-estimer les symptômes invisibles.

Concrètement: Des entretiens réguliers et la définition d'objectifs réalistes sont ici essentiels.

4. Responsabilité active de la direction

4.1 Attitude de l'employeur

Une attitude proactive est déterminante : les employeurs qui font preuve de confiance, d'estime et de soutien contribuent de manière significative à la réussite de la réinsertion. Les attitudes négatives et le manque de volonté d'adaptation compliquent considérablement le processus [8,13].

Concrètement: Signalez activement votre volonté de soutien, par exemple en prenant régulièrement des nouvelles, en faisant preuve de flexibilité face aux adaptations et en adoptant une attitude ouverte vis-à-vis des solutions individuelles.

4.2 Instaurer une culture de la pause au travail

Les pauses ne sont pas une interruption, mais une stratégie nécessaire pour stabiliser les performances. Les phases de repos doivent être activement planifiées avant que la fatigue ne s'installe [13,16].

Concrètement: Proposer des modèles de pauses flexibles: permettez des rythmes de pause individuels, adaptés aux besoins des collaborateurs. → Si des pauses flexibles ne sont pas possibles, les micro-pauses (3 à 5 minutes par heure), la redistribution des tâches (regrouper les activités peu exigeantes) ou des horaires de travail adaptés (pas de doubles gardes après les pics d'activité)

4.3 Craintes financières et existentielles des deux côtés

Les petites entreprises, en particulier, subissent une pression économique. Toutes les adaptations ne sont pas réalisables dans tous les secteurs, selon la taille de l'entreprise et le profil d'activité, vous, en tant qu'employeur·euse, vous heurtez à des limites structurelles. Par exemple, dans les métiers physiquement exigeants (soins, production, restauration, artisanat) ou en cas de travail posté, le télétravail, les espaces de repos ou les pauses flexibles ne sont souvent possibles que de manière limitée. Il est donc recommandé de clarifier dès que possible les organismes susceptibles de prendre en charge les coûts [17].

- Les coûts liés aux aménagements nécessaires sur le lieu de travail peuvent être pris en charge par l'assurance-invalidité (AI) moyennant une autorisation préalable.
- L'AI peut verser des subventions pendant la phase d'adaptation si la capacité de travail de la personne concernée est encore limitée.
- Selon les cas, les assurances accidents, maladie ou responsabilité civile peuvent également être compétentes [8].

Concrètement: Contactez dès que possible votre office AI cantonal afin de déterminer quelles mesures et quels financements sont possibles dans votre cas. La collaboration avec des spécialistes externes et l'AI n'en est que plus importante.

5. Structures de soutien pour les employeurs

En tant qu'employeur, vous n'avez pas à gérer seul la (ré)intégration. En Suisse, différentes offres de soutien sont disponibles (présentées ici de manière simplifiée).

5.1 Aperçu du système AI : mesures de réadaptation et processus progressif

En Suisse, la réinsertion professionnelle est fortement influencée par l'AI. L'AI s'appuie sur le principe « la réadaptation prime la rente ». Une détection précoce peut être mise en place dès 30 jours d'incapacité de travail. L'AI propose des reconversions professionnelles, des services d'orientation professionnelle, des adaptations du poste de travail et du coaching professionnel, et prend en charge une partie du financement sous réserve d'une autorisation préalable. Bon à savoir : chaque prestation fait l'objet d'un examen au cas par cas pour déterminer si les conditions d'éligibilité sont remplies ; il n'existe pas de droit général à cette prestation. Une garantie de prise en charge doit être obtenue avant la mise en œuvre [17,18].

5.2 Rôles des professionnels (job coaches, ergothérapeutes et gestionnaires de cas)

Différents professionnels peuvent apporter leur soutien dans le processus de réinsertion en cas de fatigue. La présentation suivante est donnée à titre d'exemple. Le financement est réglementé différemment selon les cas et doit être clarifié au préalable (accord de prise en charge).

- **Job Coaches:** Accompagnement individuel directement sur le lieu de travail pour aider à l'aménagement du poste et à la définition d'objectifs de performance réalistes. Un financement par l'AI est possible dans le cadre des mesures d'intégration [17].
- **Ergothérapeutes:** Analyse du poste de travail et adaptations, médiation entre la personne concernée et l'entreprise, organisation de tables rondes pour trouver des solutions communes. Financement possible selon la situation par l'AI, l'AA ou l'APG maladie [10,19].
- **Gestionnaires de cas:** Prise en charge de la gestion du dossier et coordination de toutes les parties prenantes. Leur intervention et leur financement sont généralement assurés par l'assurance indemnités journalières ou l'assurance accidents. L'AI, les caisses de pension ou les employeurs peuvent également mandater et financer la gestion de cas [20].
- **Médecins spécialistes:** Évaluation de la capacité de travail sur le plan médical, recommanda

- **Travailleurs sociaux:** Conseil en cas de difficultés existentielles et pour les questions relevant du droit des assurances sociales. Ils exercent au sein des services sociaux publics (communes), de centres de consultation spécialisés (p. ex. Pro Infirmis) ou en tant que conseillers sociaux internes en entreprise. Le financement est assuré, selon le type d'emploi, par les pouvoirs publics, des fondations ou l'employeur [21].

5.3 Points de contact et interlocuteurs

- **Offices AI cantonaux:** Détection précoce, mesures de réadaptation, financement du job coaching et des adaptations du poste de travail → Contactez l'office AI de votre canton
- **SECO (Secrétariat d'État à l'économie):** Les informations relatives au droit du travail, à la protection contre le licenciement en cas de maladie et au devoir d'assistance dépendent de la situation, du contrat, de l'ancienneté et de la solution d'assurance → www.seco.admin.ch
- **EM/SFC Suisse:** Plateformes d'information sur le tableau clinique, les recherches actuelles et les manifestations. → www.mecfs.ch / www.sgme.ch
- **Thetritz (ZHAW):** Formations en gestion de l'énergie pour les personnes concernées, job coaching et analyses du poste de travail par des ergothérapeutes. Financement possible par l'AI ou les assurances. → Tel.: 058 934 40 00 / empfang.thetritz@hin.ch
- **Inclusion Handicap:** Conseil juridique gratuit sur les procédures AI, le droit du travail et l'égalité. → www.inclusion-handicap.ch / Tel.: 031 370 08 35

6. Liste de contrôle pour les employeurs

Acquérir des connaissances

- ☐ Acquérir des connaissances de base sur la fatigue, l'EM/SFC, le PEM et l'hypersensibilité
- ☐ Utiliser les ressources d'information des centres spécialisés (USZ, EM/SFC Suisse, SGME)
- ☐ Discuter avec la personne concernée, car ce sont souvent les personnes concernées qui connaissent le mieux leur maladie

Organiser la communication

- ☐ Prévoir des entretiens réguliers pour faire le point
- ☐ Consigner les accords par écrit
- ☐ Poser des questions ouvertes plutôt que de donner des conseils
- ☐ Informer l'équipe avec l'accord de la personne concernée

Adapter le poste de travail

- ☐ Proposer des modèles de pauses flexibles (pauses régulières sans écran)
- ☐ Mettre à disposition des espaces de retraite à faible stimulation (pièce calme, lumière tamisée, casque antibruit)
- ☐ Adapter progressivement et de manière réaliste la charge de travail et les tâches
- ☐ Examiner les possibilités de télétravail

Assumer son rôle de dirigeant

- ☐ Considérer la gestion de l'énergie comme une tâche organisationnelle, montrer l'exemple
- ☐ Encourager la culture des pauses au sein de l'équipe
- ☐ Observer les signes avant-coureurs de surmenage au sein de l'équipe
- ☐ Fixer des objectifs en fonction de la capacité de charge actuelle, et non des performances passées

Faire appel à un soutien

- ☐ Faire appel à des spécialistes externes dès le début (ergothérapie, job coaching)
- ☐ Clarifier les possibilités offertes par l'AI (détection précoce, financement)
- ☐ Pour les questions juridiques, contacter le SECO ou Inclusion Handicap

Thetritz, Therapie-, Trainings- und Beratungszentrum
Katharina-Sulzer-Platz 9
8400 Winterthur
+41 (0)58 934 40 00, thetritz.gesundheit@zhaw.ch



Bibliographie