

Le délicat retour au travail des salariés victimes de burn-out

François Desnoyers

Pour réduire les risques de rechute, organiser au mieux le retour au poste est nécessaire

En cette matinée de février 2019, Marc Biarnès, ingénieur support chez Microsoft, se trouve à Paris-Charles-de-Gaulle. L'avion à destination de Seattle (Etats-Unis), où est prévu un événement professionnel, est parti sans lui. Il est pris en charge par les urgences. Respiration difficile, pouls qui s'emballent, poids dans la poitrine, tremblements... Un médecin lui livre le diagnostic : il vient de faire un burn-out. Un arrêt de travail d'un an sera nécessaire avant qu'il puisse retourner au travail.

La notion de burn-out est familière à M. Biarnès : ce salarié investi, confronté à une intense pression, a été victime d'un premier épuisement professionnel seize ans plus tôt. Les mêmes symptômes avant-coureurs sont d'ailleurs apparus quelques semaines avant la crise : insomnies, difficultés à se concentrer, tendance à l'isolement... « *Je n'y ai pas prêté attention, je n'étais déjà plus en mesure de m'écouter.* » Le cas de M. Biarnès n'est pas isolé. La rechute après un premier burn-out est fréquente, comme l'ont montré différentes études. Durant la première année de retour au travail, 28 % des personnes ayant subi un syndrome d'épuisement professionnel ou une dépression seraient concernées, selon l'enquête publiée en 2025 par l'Université catholique de Louvain (Belgique) et Axa.

L'ampleur du phénomène souligne, en creux, les difficultés des salariés touchés et des entreprises à s'attaquer efficacement à ce syndrome. C'est souvent là que le bât blesse, notent les spécialistes de la santé au travail : « *Sans actions menées par tous les acteurs concernés, sans réels changements, les mêmes causes produiront les mêmes effets* », résume un médecin du travail de la région lyonnaise, qui n'a pas souhaité donner son nom.

Une réflexion en amont

De fait, nombre de salariés en souffrance ne savent pas quelle attitude adopter lorsque le burn-out survient. « *Il faut du repos, et une démarche intérieure profonde qui passe par l'accompagnement d'un psychologue ou d'un psychiatre, poursuit la professionnelle de santé. Une déconnexion totale de l'entreprise est également nécessaire.* » L'erreur étant « *de reprendre trop tôt, alors que les symptômes dépressifs ou d'anxiété sont encore présents* », note Lode Godderis, professeur à l'Université catholique de Louvain.

Beaucoup de retours précipités ont pourtant lieu, « *souvent parce que les salariés culpabilisent d'avoir "abandonné" l'entreprise. Ils ne sont pourtant pas en état physique et psychique de supporter leur ancienne charge de travail. Les risques de rechute sont alors particulièrement importants* », explique M. Biarnès, qui partage aujourd'hui son expérience avec d'autres salariés touchés au sein du Club des burnoutés et des bienveillants.

Les victimes de burn-out doivent aussi mener une réflexion en amont de leur retour, sur ce que sera leur nouveau rapport au travail. Ce que n'avait pas fait M. Biarnès lors de son premier burn-out. « *J'avais alors laissé passer les vacances d'été et avais repris mon poste sans réfléchir à l'amélioration de mes conditions de travail.* » Après sa rechute, il a au contraire défini ce qu'il souhaitait voir évoluer dans son quotidien professionnel.

Il a notamment souligné qu'il ne voulait plus être sollicité continuellement par des notifications. Il a aussi désiré « *redémarrer en douceur* », en n'ayant pas à traiter les dossiers les plus stressants. Il apprendra, par la suite, à « *dire non* » à certaines demandes lui apparaissant irréalistes.

Les managers de M. Biarnès ont accédé à ses demandes d'aménagement. C'est là une autre condition indispensable pour prévenir les rechutes : que l'organisation accepte de s'impliquer et d'organiser au mieux le retour des victimes de burn-out.

Certaines d'entre elles ont, en ce sens, construit des procédures d'accompagnement. « *Nous cherchons à agir le plus en amont possible* », explique ainsi, chez Decathlon, Franck Martinez, responsable de la qualité de vie et des conditions de travail. Des rendez-vous de liaison peuvent notamment être organisés afin de maintenir le contact avec les salariés absents sur une longue durée. « *Lorsque la reprise arrive, une réflexion est menée sur les adaptations de poste, poursuit-il. Des évolutions importantes peuvent être proposées. Une salariée de retour de burn-out a par exemple été formée pour qu'elle puisse exercer un nouveau métier en interne.* »

« Il est essentiel que l'accompagnement managérial réponde présent, assure le psychosociologue Philippe Zawieja. L'absence de soutien social renforce le risque de rechute. L'encadrement, mais aussi les collègues doivent donc montrer leur implication, en ayant conscience que le salarié demeurera vulnérable après son retour. » D'où l'importance d'assurer « un suivi, même plusieurs mois après la reprise », appuie M. Godderis.

Dans les faits, beaucoup d'entreprises n'ont toutefois pas de processus clairement définis. *« Elles sont souvent démunies face à l'épuisement professionnel », constate M. Biarnès. Des freins systémiques sont aussi évoqués. C'est là le point le plus délicat pour les entreprises : l'origine de certains burn-out est directement liée à leurs modes de fonctionnement (management par les chiffres, pression aux résultats, émiettement des tâches...), qu'il est bien plus délicat d'infléchir. « Elles peuvent mettre en place des temps partiels thérapeutiques ou des aménagements horaires, tout en se dispensant d'une réflexion plus poussée sur les causes organisationnelles des burn-out. Lesquels apparaissent pourtant comme le symptôme d'importants dysfonctionnements, relève M. Zawieja. Or, si le problème n'est pas traité à la racine, il se répétera. »*