

Une reprise du travail difficile après un burn-out

Parce qu'il interroge la compétence, la capacité et la volonté, le burn-out s'avère particulièrement difficile à surmonter. Peu ou pas accompagnés par leurs collectivités, voire lâchés, les cadres victimes de burn-out peinent à se reconstruire.

Quelque 3,2 millions d'actifs seraient menacés de burn-out (syndrome d'épuisement professionnel), en France, selon une étude publiée en janvier 2014 par le cabinet de prévention Technologia. Un risque auquel les cadres territoriaux sont exposés, à l'heure où les réformes et les réorganisations s'enchaînent, en même temps que les moyens diminuent. « Mon burn-out est arrivé après une réorganisation de direction. Je me suis retrouvé seul au sein de la cellule ?Projets, alors que nous devions être deux cadres », constate Samuel (1), cadre d'une grande collectivité, arrêté pendant onze mois après un burn-out. « J'étais vraiment seule avec des objectifs que je ne pouvais pas atteindre », témoigne également Isabelle (1), attachée territoriale, arrêtée pendant trois ans pour burn-out suivi d'une dépression anxio-réactionnelle.

Expression d'un malaise

Pour des professionnels souvent reconnus, « le burn-out est un chagrin d'honneur. Ne plus y arriver est honteux », explique la sociologue Sabine Bataille (2). Le retour n'en sera que plus dur. « Ils auront toujours une épée de Damoclès au-dessus de leur tête. Leur légitimité va être questionnée, le rapport aux collègues et à la hiérarchie modifié », précise-t-elle. « Le burn-out renvoie à l'idée que vous n'êtes pas en capacité d'occuper votre poste », confirme Isabelle. Même si, en réalité, les personnes « se sentent fragilisées mais ne sont pas fragiles, comme le rappelle Sabine Bataille. Car le burn-out n'est pas une dépression, c'est l'expression d'un malaise ». Pour Ghyslain Bonnet, dirigeant du cabinet RH CGMA, « quelqu'un peut même revenir plus fort s'il a compris ses limites. Il faut apprendre à dire non, à gérer les priorités et les importances... et être capable d'accepter le regard des autres ». Est-il pour autant envisageable de reprendre le travail sur son poste ? « Potentiellement oui, mais pas dans les mêmes conditions », répond la sociologue.

Or, les aménagements ou renforts s'avéreront souvent difficiles à obtenir. Face à des arrêts qui se comptent en mois, voire en années, la collectivité se sera réorganisée, rendant parfois impossible une reprise sur ses fonctions antérieures (lire ci-contre). « Au bout de six mois d'arrêt, je voulais reprendre le travail, mais le DGS m'a dit que je n'étais pas prête. J'ai appris, seulement après, qu'il avait recruté quelqu'un sur mon poste », rapporte Corinne (1), ancienne DRH devenue chargée de mission « communication interne et pénibilité ». Arrêtée deux ans et demi pour burn-out, elle est aujourd'hui en temps partiel thérapeutique. Même situation pour Isabelle, qui s'est vu offrir un autre poste dont elle ne veut pas. « On me propose d'être chargée de mission dans le service que je dirigeais. Reprendre mes fonctions dans ces conditions me placerait directement en situation de futur échec. »

Défaut d'accompagnement

Une reprise dans la confiance et la sérénité apparaît pourtant indispensable pour restaurer la confiance mise à mal. Or, dans les faits, la préparation et l'accompagnement du retour au travail ne sont pas toujours assurés ; au mieux, ils sont laissés au bon vouloir du supérieur hiérarchique. « Lors de ma reprise, ma cheffe de service a été très à l'écoute. Mais je n'ai pas eu d'entretien de retour avec la DRH, alors que je l'avais demandé un mois avant ma reprise. J'ai seulement vu le médecin du travail », témoigne Samuel. A Bordeaux, la DRH « garde le contact » en envoyant systématiquement un courrier aux agents absents depuis plus de trois mois. Pour les cadres supérieurs, la collectivité propose des séances de coaching pendant qu'ils sont en arrêt, afin de les aider à faire le deuil de la fonction précédente et les préparer à de nouvelles missions. Ou alors, une mission pour se « restaurer ». « Comment voulez-vous que l'agent revienne dans de bonnes conditions si vous ne lui proposez rien ? », relève Laurence Rosazza-Riz, directrice des ressources humaines de Bordeaux. L'agent aussi doit se préparer à revenir. « L'arrêt de travail va permettre de récupérer physiquement. Mais il ne règle pas le problème. La personne doit être suivie par un psychologue ou un coach. Elle doit notamment réapprendre à trouver un équilibre entre son travail, ses loisirs et sa famille », préconise Ghyslain Bonnet.

Défaillance managériale

« Un bilan de compétences, des séances chez une psychologue du travail puis une psychologue généraliste, ainsi qu'une reprise à mi-temps thérapeutique ont, je pense, permis ma reprise, et l'ont rendue pérenne. J'ai aussi eu la chance de pouvoir changer de poste », rapporte Samuel. Reste que nombre d'employeurs territoriaux semblent mal à l'aise face à cette pathologie qui témoigne d'une défaillance managériale, voire d'une responsabilité de l'employeur. « Juridiquement, le syndrome d'épuisement professionnel peut être consécutif de harcèlement moral », indique Me Bertrand Nuret, avocat spécialiste en droit public au barreau d'Orléans. Maud Parnaudeau

Maladie d'origine professionnelle

Si le burn-out n'est toujours pas inscrit au tableau des maladies professionnelles - qui permet à la victime de ne pas apporter la preuve du lien de causalité entre la maladie et l'activité professionnelle - il peut être reconnu comme maladie d'origine professionnelle au titre de l'article L.461.1, alinéa 4, du code de la sécurité sociale.

Harcèlement moral

« Le harcèlement est constitué d'agissements répétitifs dont la conséquence porte atteinte aux droits et à la dignité, altère la santé physique ou mentale, ou compromet l'avenir professionnel d'un agent » (*). Le burn-out pourrait être reconnu par une juridiction administrative si le requérant est victime de harcèlement moral. A condition de prouver que le burn-out est directement lié à des agissements répétitifs.

« Le burn-out survient souvent chez des personnes très investies dans leur travail, plutôt perfectionnistes, qui ont des difficultés à déléguer et un besoin de reconnaissance. Elles vont être confrontées à une surcharge de travail, réelle ou perçue. »

Ghyslain Bonnet, dirigeant du cabinet RH CGMA.

L'expert - Bertrand Nuret, avocat spécialiste en droit public, barreau d'Orléans - « Un épuisement imputable aux conditions de travail »

« Dès les premiers symptômes du syndrome d'épuisement professionnel, il est capital pour les agents de saisir le comité médical départemental afin de bénéficier d'un congé de longue maladie. Puis la commission de réforme pour l'imputabilité au service de l'épuisement professionnel à l'origine de l'arrêt de travail. Ces instances sont un rouage essentiel pour régler la situation de l'agent sur le long terme, tant au niveau médical que financier. Plus l'agent aura d'éléments pour prouver que son épuisement est imputable aux conditions de travail, plus il sera facile pour lui de faire valoir ses droits en revenant. Pour autant, en raison de la différence fondamentale pour les fonctionnaires entre le grade et l'emploi, les changements d'affectation à la suite d'un retour de congé maladie sont considérés comme des mesures d'ordre intérieur. Elles sont insusceptibles de recours devant le juge administratif. Sauf à prouver qu'il s'agit d'une sanction déguisée et que l'employeur n'a pas agi dans l'intérêt du service. Le fait que le burn-out ne soit pas inscrit sur la liste des maladies professionnelles n'empêche pas d'être indemnisé pour le préjudice subi. A noter que, pour remplacer un agent absent pour maladie, l'administration doit recruter un contractuel. »

(1) Les prénoms ont été changés.

(2) Auteure de « Se reconstruire après un burn-out : les chemins de la résilience professionnelle », 2e édition, Inter Editions, mars 2015.

Source :

The logo for 'la Gazette.fr' features the word 'la' in a small, black, sans-serif font, followed by 'Gazette' in a large, bold, black, sans-serif font, and '.fr' in a smaller, black, sans-serif font. The letter 'G' in 'Gazette' is stylized with a yellow and black circular graphic element behind it.