



MANAGEMENT
L'USINE NOUVELLE N° 3754 MAI 2026

WWW.USINENOUVELLE.COM

Santé au travail

RÉUSSIR LE RETOUR D'UN SALARIÉ APRÈS UN BURN OUT


Brutal, un effondrement professionnel individuel questionne le collectif et l'organisation du travail. Une dimension à prendre en compte lorsque la victime d'un burn out reprend son poste.

U

ne perte de mémoire, six mois alité, vingt-quatre mois d'arrêt maladie. Jean-Denis Budin, le président et fondateur du Credir, une ONG spécialisée dans la prévention et l'accompagnement de l'épuisement professionnel et des burn out, en

a lui-même vécu un, il y a une vingtaine d'années. « C'est comme si j'avais fait un accident vasculaire cérébral, explique-t-il, mais sans séquelles neuronales. » Il dirigeait alors la filiale d'un grand groupe industriel, sautait d'un avion à l'autre, jonglait avec les fuseaux horaires. Un rythme trop intense, qui a fini par le terrasser. Son cas n'est pas unique. Selon l'Institut de veille sanitaire, en France, 6,2% des salariés ont été victimes d'un burn out en 2024. « C'est une des manifestations les plus extrêmes de la surexposition aux risques psychosociaux que peuvent causer l'intensification du travail, l'insécurité socio-économique, le surinvestissement si l'on sent que son poste est menacé... », cadre Hélène Perraud-Vidal, directrice associée du cabinet Secafi. « C'est un mécanisme de protection mis en place par notre cerveau, pour nous amener à sortir d'un équilibre de vie qui n'était pas pérenne », ajoute Camy Puech, le président et fondateur du cabinet Quasisocial. Pour autant, le burn out n'est pas encore reconnu comme maladie professionnelle.





Après un tel choc, seule une minorité des personnes concernées reprend un poste au sein de son entreprise d'origine, 20 à 30 %, évalue Albine Gasquet, directrice associée du groupe JLO, cabinet de conseil RH du groupe Apicil. Ce retour peut être autant attendu que redouté par le salarié, de l'avis de tous les experts interrogés. Et c'est là que le positionnement de l'entreprise peut simplifier la reprise. En amont, d'abord. Pendant l'arrêt maladie, l'employeur n'a que le droit de demander au salarié de faciliter le fonctionnement de l'entreprise, en transmettant un dossier par exemple. En aucun cas il ne peut le questionner sur le motif de son arrêt ou lui confier une tâche. « Le contrat de travail est suspendu », rappelle François Hubert, avocat associé de **Voltaire** Avocats. Il mentionne également l'obligation d'une visite médicale de reprise après soixante jours d'arrêt (trente jours en cas de reconnaissance d'accident du travail). Pour autant, Hélène Perraud-Vidal invite à maintenir un lien de communication bienveillante, entre collègues par exemple, et à ne pas suspendre l'accès aux outils de gestion de la prévoyance, des congés, entre autres, afin de conserver un contact entre l'entreprise et le salarié en arrêt.

ÉVITER LES RECHUTES

À la reprise, il y a des erreurs à ne pas commettre, car un retour mal préparé peut causer des rechutes, prévient Patrick Porte Partrier, le directeur général délégué de Semaphores. « Il faudra éviter de culpabiliser tant la personne que l'entreprise, ce qui n'exclut pas de prendre des sanctions contre un manager qui aurait eu des comportements manifestement inappropriés. » Autre piège à éviter, de l'avis général : considérer que le salarié pourra, dès son retour, occuper exactement le même poste, aux mêmes conditions, au même rythme... Il reste vulnérable, comme « en rémission », insiste Christophe Nguyen, le président et fondateur du cabinet Empreinte humaine. « Il convient de reprendre doucement, de baisser un temps le niveau d'exigence, de fixer des objectifs intermédiaires. » Et éventuellement d'envisager, avec la médecine du travail, des aménagements, comme un temps partiel thérapeutique, un surplus de télétravail...

Soigner le premier jour du retour apparaît capital pour tous les experts interrogés. Ils recommandent un entretien avec le manager, pour surtout écouter la personne qui revient, et lui présenter les évolutions du service pendant son absence. « C'est comme un deuxième on-boarding », illustre Hélène Perraud-Vidal. Assurer un suivi des premiers jours est également conseillé, complète Patrick Porte Partrier. Les collègues ont eux aussi un rôle à jouer dans l'accueil et le soutien de la personne qui réintègre l'entreprise. Inutile par exemple de lui rappeler que son absence leur a donné davantage de travail : elle le sait déjà. Le manager devra les sensibiliser à ces petites attentions qui peuvent faire beaucoup. Et les accompagner : « Un burn out individuel déstabilise le collectif », souligne Christophe Nguyen. Car dans la tête des collègues, survient souvent cette même question : « Comment l'un des plus forts, des plus engagés, d'entre nous a-t-il pu devoir s'arrêter ? »

Pas de réponse universelle, bien sûr, mais une invitation à « déstigmatiser » le salarié qui s'est arrêté et à « dépsychologiser » la situation, suggère Christophe Nguyen, pour s'attacher à modifier ce qui doit l'être dans l'organisation du travail et la répartition des charges de travail. Et ainsi « réviser les process et modes d'organisation, pour qu'ils soient clairs, efficaces, respectueux de l'humain », indique Camy Puech. « Un burn out offre en effet un signal d'alerte à ne surtout pas ignorer, même si le salarié ne revient pas dans l'entreprise », recommande Albine Gasquet, de JLO. Elle incite à mettre en place des mesures de prévention. Écoute pour repérer les signaux faibles, lutte contre le management toxique, les injonctions contradictoires, la charge mentale excessive... Les entreprises volontaires peuvent, depuis quelques mois, se saisir d'une charte pour la santé mentale au travail. Initiée par l'Alliance pour la santé mentale en 2025, elle amène les sociétés signataires à présenter un plan d'action de trois ans et à mesurer l'impact de cet engagement. Près de deux cents sociétés l'ont déjà adoptée. **La fin d'un tabou ? # SOPHIE MASSIEU**