



Répartie sur 33 pays, **la francophonie** devrait compter un milliard d'habitants en 2060

La der, page 20

**Coldplay** a sorti «Moon Music», son dixième album. Un opus au budget astronomique mais pauvre en créativité

Culture & Société, page 17



# Suisse

Monde  
Economie  
Culture  
La der

KEYSTONE

## Santé

# Faut-il parler de son burn-out au travail ou rester discret?

**L'épuisement professionnel reste un sujet délicat. La question se pose quant à l'attitude à adopter face aux collègues. Débat.**

Caroline Zuercher

«Je conseille de rester discret sur son burn-out si l'on souhaite poursuivre sa carrière professionnelle.» La psychologue Catherine Vasey, spécialiste de l'épuisement professionnel, donnait la semaine passée cette recommandation dans un article publié dans «24 heures». L'argument est que trop de gens pensent encore qu'un tel épisode de vie fragilise durablement sa victime. Et même si elle souligne que cette idée est fautive, Catherine Vasey appelle ses patients à la prudence.

Cette remarque, Julien ne la comprend pas. Ce trentenaire, qui a toujours eu la réputation d'un type «solide et sûr de lui», a été victime d'un burn-out il y a un peu plus d'un an au point de ne plus pouvoir traverser son salon. Il l'a dit ouvertement, y compris au travail.

### «Deuxième coup»

«Je ne dis pas qu'il faille le revendiquer ou le crier sur tous les toits, mais conseiller de se taire rend la réalité invisible. C'est comme si après le naufrage du Titanic on avait suggéré de ne pas parler des icebergs. Or c'est en les détectant qu'on évite les naufrages; cacher cette évidence ne sert à rien ni à personne.»

Julien note que le Titanic n'était pas un rafiot de fortune. En clair: le burn-out peut toucher tout le monde. «Quand vous vous sentez insubmersible, c'est déjà extrêmement culpabilisant de se prendre un tel mur en pleine tête. Recommander le silence risque de valider auprès des malades l'idée qu'ils sont faibles et qu'ils résistent mal à la pression: c'est un deuxième coup sur la tête. En réalité, il n'y a aucune raison d'avoir honte. C'est un mal profond de notre époque, et cela peut toucher ou surprendre tout le monde, très souvent des personnes très impliquées dans leur travail. Ce n'est pas un oreiller de paresse.»

Catherine Vasey comprend cette réaction. Mais l'auteure de l'ouvrage «Comment rester vivant



Face à une maladie fortement stigmatisée, d'aucuns s'inquiètent des conséquences pour l'avenir professionnel d'un individu s'il en vient à partager son expérience. Quand d'autres croient que c'est essentiel pour s'en sortir. GETTY IMAGES

«C'est une maladie comme les autres, dont on peut guérir. Mais cela passe à mes yeux par le reconnaître et en parler sans tabou.»

Julien

Trentenaire victime d'un burn-out il y a un peu plus d'un an

au travail» répète que le burn-out reste (à tort) stigmatisé dans de nombreux milieux. «Si on s'exprime ouvertement dès le début, on risque de s'en mordre les doigts. On pourra toujours révéler certaines choses par la suite.» L'idée, pour elle, est que le malade doit d'abord penser à se préserver et éviter de se rendre vulnérable. Car, «dès qu'on a parlé, on ne peut plus contrôler les conséquences».

### «Stratégie individuelle»

Elle évoque des patients dont on a jugé que l'épuisement ne venait pas du travail mais d'activités annexes, ou dont on s'est dit qu'ils voulaient simplement avoir congé. Comme chaque situation, et chaque entreprise, est différente, elle suggère de prendre son temps et de mettre en place une stratégie individuelle.

«Il faudrait se renseigner auprès de collègues de confiance sur ce qui se dit sur vous, réfléchir à ce qu'on a envie d'exprimer et imaginer quelle sera la réaction de sa hiérarchie, détaille-t-elle. Il est aussi possible d'évoquer cer-

tains points pour définir ce dont on aura besoin à son retour, sans s'étendre sur ce qui s'est passé.»

Et cacher la souffrance au travail? Pour Catherine Vasey, la question est plutôt de savoir qui doit rendre cette problématique visible et comment. «C'est aux autorités d'agir. On pourrait par exemple imaginer que, comme avec la grippe, on tienne des statistiques du nombre de cas, basées sur les déclarations d'un groupe de médecins généralistes. Ainsi, on pourrait notamment remarquer d'éventuelles flambées dans certains secteurs professionnels.»

Du point de vue légal, un patron ne peut pas interroger son employé sur sa maladie, ni tenir de dossier sur le sujet. «C'est strictement interdit: les données de santé sont considérées comme sensibles», insiste Julie Zumbühl, psychologue et juriste à l'Observatoire des risques psychosociaux. Reste que, souvent, le burn-out d'un collaborateur est un secret de Polichinelle.

«La question posée est rhétorique. La plupart du temps, votre

employeur a identifié le problème que vous cherchez à taire», relève Stéphane Haefliger, directeur général adjoint chez Vicario Consulting, une entreprise spécialisée dans le conseil en ressources humaines. Dans ces conditions, le sujet serait de facto déjà thématiqué dans l'équipe.

### «Protéger son équipe»

L'expert en RH précise que l'employeur est responsable de l'intégrité physique et psychique de ses employés. Ce qui signifie qu'il est tenu de mettre en place un dispositif destiné à protéger son équipe du burn-out, mais aussi du harcèlement ou du mobbing». Ainsi, quand un collaborateur est victime d'épuisement professionnel, son entreprise devrait «humblement» s'interroger sur l'efficacité du dispositif qui a été mis en place pour limiter ces risques.

Selon Julie Zumbühl, ces questions peuvent notamment être abordées lors de la reprise progressive du travail. «L'employeur devrait préparer le retour avec son employé en abordant les horaires de présence, les tâches et la

charge qui peuvent être intégrées et réalisées dans le taux réduit. C'est le cas que vous reveniez d'un accident ou d'un burn-out. À ce moment, un plan de reprise devrait être établi en limitant, dans la mesure du possible, les facteurs de pénibilité sans pour autant évoquer les données de santé.»

La bonne pratique serait donc qu'employeur et employé discutent ensemble pour tirer les enseignements de ce qu'il s'est passé, «car l'épreuve individuelle interroge en réalité la pertinence du dispositif institutionnel», résume Stéphane Haefliger. «Évidemment, ce dialogue est fortement contingenté au contexte du collaborateur», ajoute-t-il.

### Tout dépend du milieu

Julie Zumbühl le relève elle aussi: «Dans certains environnements très compétitifs, votre carrière est terminée si vous avouez avoir eu un burn-out.» Mais s'il est possible de se montrer transparent, la psychologue conseille de le faire. Car cela permettra aussi à l'équipe de comprendre pourquoi vous bénéficiez de conditions particulières à votre retour.

Si vos collègues doivent fournir un effort qui ne vous est pas demandé quand vous retournez au travail, et sans savoir pourquoi, ils risquent en effet de développer des comportements antisociaux envers vous.

«Ils vont se dire que vous ne voulez pas faire certaines choses, alors que vous ne pouvez pas les faire, poursuit Julie Zumbühl. Or, cette reprise professionnelle est une étape essentielle: si vous n'êtes pas soutenu par vos collègues, le risque de rechute est important.»

Julien a-t-il eu de la chance dans son malheur? «Jamais, en évoquant mon burn-out, je ne me suis senti jugé, raconte-t-il. J'ai plutôt l'impression que lorsque je raconte mon histoire, mes interlocuteurs s'interrogent sur leurs propres rapports au travail.» Il l'assure également, son burn-out n'a pas détruit sa carrière.

«C'est une maladie comme les autres, dont on peut guérir, conclut-il. Mais cela passe à mes yeux par le reconnaître et en parler sans tabou. J'aurais préféré ne jamais avoir à traverser cela, mais je crois que, bien soigné, en en revient meilleur, plus attentif à soi et aux autres. On ne devient pas moins impliqué ou moins efficace, mais on voit les icebergs d'un peu plus loin et on connaît mieux son bateau.»