carrefour RH

carrefourrh.org

GESTIONNAIRES : FACE AUX ENJEUX DE SANTÉ MENTALE

FICHE-CONSEIL ▼

GÉRER LES INCIDENCES SUR LES COLLÈGUES ET SAVOIR MAINTENIR LA COHÉSION D'ÉQUIPE



Avec la participation financière de



Une initiative de





INTRODUCTION	4
PRENONS UN EXEMPLE CLASSIQUE	5
AVANT L'ABSENCE	
PENDANT L'ABSENCE	8
LE RETOUR	13
CONCLUSION	14
FICHE-SYNTHÈSE	15

Droit d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés**.

Par contre, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit être toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

EN COMPLÉMENT



Une vidéo complémentaire à ce document est disponible à cette adresse : crha.li/equipe



Auteure

Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA, Distinction Fellow Conférencière, auteure, psychologue organisationnelle et médiatrice accréditée Groupe SCO



INTRODUCTION



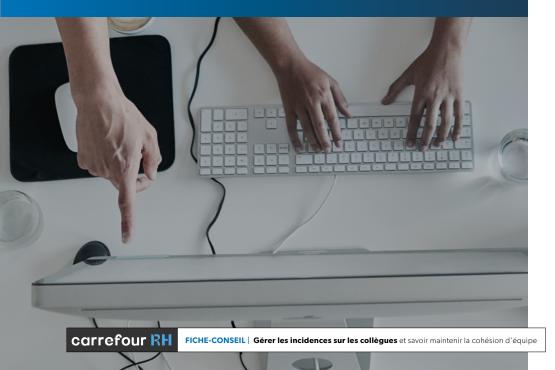
Puisqu'actuellement, au Canada, une personne sur quatre dit éprouver un stress important ou vivre avec un problème de santé mentale, les membres d'une équipe de travail ainsi que leur gestionnaire, seront de plus en plus appelés à côtoyer un ou une collègue de travail dont la santé mentale est précaire, et ce, plus d'une fois au cours de leur parcours professionnel.

Arrêtons-nous quelques secondes pour faire un simple calcul. Si votre équipe est composée de 20 personnes, ce serait donc cinq collègues de travail qui seraient à risque. Cinq personnes, c'est colossal! Soit qu'elles seront présentes au travail alors qu'elles n'auront pas leurs pleines capacités, soit qu'elles s'absenteront du travail. Il faut se rendre à l'évidence. Il y aura plus d'une personne qui ne s'acquittera pas entièrement de sa charge de travail durant une période variable et inévitablement, les incidences sur l'équipe seront réelles.

La question qui s'impose : comment bien préparer les équipes devant ce problème? Quelles sont les mesures que le gestionnaire, avec l'appui de son équipe, devrait prévoir et mettre en place afin de préserver la santé et le bien-être de tous durant ces périodes? C'est ce dont il sera question dans cet article. Afin de bien comprendre ce que les équipes de travail sont appelées à vivre lorsqu'un de leurs collègues a des ennuis de santé, nous vous les présentons en trois moments clés. Soit, lorsqu'une personne n'a pas toutes ses capacités et est encore au travail (avant), lorsqu'elle s'absente (pendant) et lorsqu'elle revient au travail (retour). Pour chacun des moments clés, nous aborderons comment le gestionnaire et les membres de l'équipe pourront mieux s'y préparer et adopter les gestes appropriés en vue de favoriser le retour à la santé et la pleine reprise des activités du collègue qui éprouve des difficultés sur le plan de sa santé mentale.



PRENONS UN EXEMPLE CLASSIQUE



AVANT L'ABSENCE

Julie, une professionnelle expérimentée, se présente au travail tous les jours comme prévu. Il semblerait qu'elle éprouve des difficultés à accomplir sa pleine tâche depuis quelques mois. Le stress au travail semble affecter Julie de plus en plus. Elle éprouve des difficultés à bien gérer ses priorités et sa charge de travail. Dernièrement, elle oublie ou omet de répondre à des demandes de clients. Elle accuse des retards importants dans la réponse à ses courriels et dans la réalisation de ses projets. François, son collègue, a commencé à se douter que Julie n'allait pas bien lorsqu'à plusieurs reprises un client de Julie l'a contacté directement pour obtenir des réponses à ses demandes alors que Julie était pourtant au bureau. Inquiet, François vous a informé de la situation pour que vous puissiez intervenir à titre de supérieur immédiat. François ne souhaite aucunement prendre une partie de la charge de travail de Julie, car sa charge est déjà bien lourde. Il vous demande de rectifier le tir.

Que faire dans ce cas-ci? Il est clair que vous devez prendre les choses en main le plus rapidement possible afin d'éviter que la santé de Julie ne dégénère en un problème de santé plus grave menant à un arrêt de travail. Vous souhaitez aussi limiter les répercussions que ces irritants créeront sur François, le reste de l'équipe et les clients.

1. OUVRIR LA DISCUSSION SUR LES DIFFICULTÉS OBSERVÉES CHEZ L'EMPLOYÉ

Il est recommandé de bien vous préparer à cette rencontre en vue de maximiser les conditions dans lesquelles cet échange se déroulera.

CONSULTEZ LES FICHES-CONSEILS

- Donner une rétroaction à un employé dont la santé vous préoccupe
- Conversation difficile : gérer les réactions de résistance d'un employé en difficulté

À ce stade-ci, votre entretien viserait à en connaître davantage sur la situation de Julie et les difficultés qu'elle éprouve. Vous pourriez lui communiquer votre questionnement ou votre inquiétude découlant de vos propres observations. Très souvent, les coéquipiers se montrent réticents à l'idée que vous révéliez que vos inquiétudes proviennent de leurs commentaires. Si Julie s'ouvre et qu'elle reconnaît avoir de la difficulté à accomplir l'ensemble de ses tâches et qu'elle n'y voit plus clair, dirigez la discussion sur ce qui est sous son contrôle, sur ce qu'elle est capable de faire dans les limites de ses capacités actuelles. Ne mettez pas de pression. Dans la majorité des cas où le stress agit sur les fonctions cognitives (mémoire, concentration, prise de décision, jugement, etc.), la difficulté à jongler avec les multiples priorités est fréquente. La personne se sent submergée. Il ne suffit pas de lui dire simplement : « Concentre-toi sur tes priorités ». Ce genre de commentaire engendrera plus de stress et d'anxiété. Aidez-la plutôt dans la gestion de ses priorités en déterminant les dossiers prioritaires et ceux qui ne le sont pas. Au besoin, vous aurez peut-être à lui retirer certains clients ou dossiers, le temps qu'elle récupère et retrouve son équilibre. Assurez-vous également de prévoir une rencontre de suivi dans un délai rapproché (une à deux semaines au plus) afin de constater par vous-même si cette action a été bénéfique pour Julie ou si elle s'enlise de plus en plus.

2. ADAPTER EN FONCTION DU CONTEXTE ET PRÉVOIR L'AIDE D'UN COLLÈGUE DE TRAVAIL

Il est délicat de transférer des responsabilités à un collègue lorsqu'on n'est pas autorisé à divulguer les raisons de cette demande. Par contre, sachez que c'est votre droit de gestion de rééquilibrer les tâches lorsqu'une situation l'exige. Vous pourriez dire à François ou tout autre collègue que vous sollicitez son aide pour une période déterminée et que vous comptez sur son entière collaboration. En expliquant que certains dossiers majeurs de Julie requièrent plus de temps que prévu, vous souhaitez pouvoir l'alléger temporairement. Il n'est pas nécessaire de tout justifier. Si le collègue se montre hésitant, dites-lui que vous feriez de même si c'était lui qui était dans la même situation.

3. Aborder le sujet de la santé au travail

Si vous n'avez jamais abordé le sujet de la santé au travail avec vos employés, c'est l'occasion de le faire. Avant de tenir une rencontre d'équipe sur le sujet, rassurez Julie de votre intention. Mentionnez-lui que vous respecterez son besoin de discrétion face à sa situation personnelle, si c'est ce qu'elle souhaite. Votre intention à ce stade-ci devrait être de créer un climat d'échange où l'ouverture et l'empathie seront démontrées face aux collègues qui traversent des périodes difficiles, peu importe la cause. Au cours de la vie, chaque personne est appelée à traverser des épreuves, des moments où elle se sent à bout de souffle et où elle peine à maîtriser son degré de stress. Parlez-en en équipe et tentez de recueillir les attentes de vos employés face aux attitudes et aux comportements souhaités de leurs pairs dans de tels moments.

4. Garder à vue les signes de fatigue, de détresse ou d'épuisement chez les membres de l'équipe

Suivez l'évolution de la situation. D'autres collègues que Julie pourraient bien profiter de cette ouverture pour révéler se sentir fatigués, exténués si vous venez de traverser une période turbulente et exigeante au travail. Menez une réflexion en équipe sur les moyens de prévention à envisager pour que chacun apporte une attention particulière à prendre soin de soi et des autres lors de périodes exigeantes. Si les échanges vont bon train sur les moyens, faites-en une liste et rendez-la accessible à tous. Vous pourriez créer un aide-mémoire rappelant à tous l'importance du bien-être psychologique.

CONSULTEZ LA FICHE-CONSEIL

Prévention : comment en faire plus, et ce, avec le soutien de votre équipe ?

5. Solliciter le soutien de l'équipe ainsi que l'aide d'un expert-facilitateur

Si la santé de Julie s'aggrave malgré vos efforts de soutien, si Julie se dit à l'aise de s'ouvrir auprès de son équipe sur la situation qu'elle vit, prévoyez une rencontre d'équipe qui portera sur le sujet. La personne qui vit une difficulté psychologique peut éprouver le besoin d'en parler. Si vous vous apprêtez à faciliter ce type de rencontre, assurez-vous de mettre, dès le départ, les conditions propices – soit un climat de sécurité psychologique. Formulez les règles cruciales avant d'ouvrir la discussion : ouverture, respect, écoute et absence de jugement. Le fait d'en parler, de se sentir écoutée sans jugement, de se sentir comprise aidera Julie à traverser cette période avec plus de sérénité. Elle ressentira le soutien de son équipe et ce dernier pourrait être le facteur déterminant qui la motivera à rester au travail.

Toutefois, s'il y a présence de tensions et de discorde entre Julie et quelques-uns de ses collègues, ce type de rencontre est plus risqué. Votre jugement est important. Vous seul pouvez anticiper ce que seront les réactions des collègues. Si vous soupçonnez un degré de difficulté plus élevé que ce que vous pouvez gérer, faites appel à un expert-facilitateur. Il m'est arrivé à plusieurs reprises de faciliter ce type de rencontre soit avant l'absence ou après le retour au travail d'un collègue qui ne faisait pas l'unanimité au sein de son équipe. En préparant bien les collègues plus réticents, en prenant soin de créer les conditions d'ouverture dès le départ, vous serez surpris de l'avancement de l'équipe et de la personne qui souffre d'un problème de santé mentale face aux tabous de la santé mentale. À maintes reprises, cet exercice s'est avéré un moment exceptionnel d'apprentissages et un bond remarquable vers une plus grande cohésion de l'équipe et du gestionnaire. Aussi étonnamment, j'ai été en mesure d'observer combien sensibles sont les personnes face aux problèmes de santé mentale. Celles et ceux qui se montraient les plus réticents et critiques étaient bien souvent les personnes qui entretenaient des craintes face à leur propre santé.



PENDANT L'ABSENCE

1. Revoir les priorités et les répartir le plus réalistement possible

Le gestionnaire pourrait se sentir tiraillé avec les multiples priorités en jeu. Entre le souci de s'assurer de la performance ou de la réalisation des projets, d'être juste et équitable, et de ne pas surcharger les collègues de travail, les choix s'avéreront difficiles. Faire appel à la contribution de l'équipe pour déterminer comment le partage des tâches pourrait se faire est certainement l'approche la plus optimale. Si la collaboration est déjà bien enracinée au sein de l'équipe, vous sentirez l'appui de votre équipe et cela pèsera moins lourd sur vos épaules. Par contre, s'il règne un climat de tension au sein de l'équipe, portez une attention minutieuse sur la gestion des priorités et la façon dont vous annoncerez les changements. Ne faites pas l'erreur de bâcler cette communication. l'ai été en mesure d'observer des conséquences très négatives, telles que la colère de certains collègues suite à une piètre communication de la part du gestionnaire pour justifier ses choix.

2. Soutenir les membres de l'équipe en les invitant à s'ouvrir à vous s'ils se sentent inconfortables

L'absence d'un ou plusieurs collègues de travail engendrera un surcroît de travail pour les autres. Cela ajoutera à la charge mentale qui est déjà élevée chez l'ensemble des travailleurs. Afin d'éviter que d'autres collègues ne se fatiguent ou s'épuisent, le gestionnaire devra être attentif aux divers signes avant-coureurs annonçant l'essoufflement (stress accru) ou l'épuisement des autres membres de son équipe.

Symptômes associés à l'essoufflement ou à l'épuisement professionnel

La manifestation d'indicateurs liés à des changements physiques, cognitifs ou à l'humeur traduit un certain essoufflement. Pris à temps, ces symptômes pourront vous aider à éviter un épuisement professionnel. Une liste plus exhaustive de ces signes avant-coureurs de la détresse psychologique est présentée dans le PDF en référence ainsi que dans l'article Santé mentale : le précieux rôle des gestionnaires. Toutefois, en voici quelques-uns :

- Augmentation de la fatigue, difficulté à retrouver son niveau d'énergie
- Insomnies plus fréquentes
- Anxiété créée par une charge de travail accaparante
- Difficultés à se concentrer sur l'essentiel ou à prendre des décisions
- Irritabilité, impatience
- Retrait social et isolement
- Difficulté à travailler en équipe
- Présence de tensions entre certains collègues
- Fréquence accrue de retards ou d'absences

En présence de ces indicateurs, le gestionnaire intervient en amorçant un dialogue avec la personne qui les présente (voir Donner une rétroaction à un employé dont la santé vous préoccupe). Si votre équipe semble à bout de souffle, il serait important ici de ralentir la cadence face aux attentes de performance, d'explorer des moments où l'équipe pourra exprimer son sentiment, de créer des occasions de se divertir, de se changer les idées afin de faire tomber la pression. Célébrer la progression, reconnaître les efforts et la collaboration de l'équipe sont des gestes tout à fait appropriés et appréciés pour garder à flot le moral des troupes et insuffler un vent d'optimisme.

CONSULTEZ LA FICHE-CONSEIL

 Donner une rétroaction à un employé dont la santé vous préoccupe

¹APSAM. Santé psychologique au travail. Reconnaître et agir. Février 2021. https://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/fiche-sante-psy-reconnaitre-agir.pdf

3. Favoriser l'expression des émotions / sentiments – recadrer et soutenir

Les collègues de travail pourraient afficher des réactions très opposées face à l'absence prolongée au travail de Julie. Pour éviter d'être déstabilisé par des critiques négatives et incisives ou de générer une situation où le contexte sera explosif, le gestionnaire doit se préparer à anticiper une panoplie de réactions émotives et envisager comment il les gérera le moment venu. En agissant sur l'ensemble de celles-ci, pendant et au retour de l'absence, il s'assure de maintenir un climat de travail respectueux en tout temps. Son action est cruciale pour désamorcer à la source les préjugés et les réactions les plus néfastes qui se manifesteraient jusqu'au retour éventuel et même après le retour au travail de Julie.

Examinons quelques réactions émotives et comment elles se traduisent chez les collègues de travail.

ÉTAPES	EFFETS / RÉPERCUSSIONS
INQUIÉTUDE	Et si ça m'arrivait un jour Va-t-elle s'en remettre rapidement?
COMPASSION	Pauvre Julie, ce n'est pas facile ce qu'elle vit. Je la comprends de ne pas être capable de tenir le coup.
ALTRUISME	Qu'est-ce que je pourrais faire pour l'aider?
SOULAGEMENT	Ouf! Enfin, je n'aurai plus à subir ses sautes d'humeur! Je pourrai travailler en toute quiétude. Qu'elle aille se reposer.
CULPABILITÉ	Je n'ai montré aucune ouverture à lui donner un coup de main lorsqu'elle me l'a demandé. Si j'avais su maintenant, je le regrette.
INDIFFÉRENCE	C'est son problème pas le mien! Je ne me sens pas concerné. Sa situation est hors de mon contrôle.
JUGEMENT	Il y en a qui ne sont pas faits fort Un petit stress et hop! On part chercher un billet du médecin. C'est invraisemblable!
RESSENTIMENT	Encore les mêmes qui s'absentent et qui profitent du système.
SENTIMENT D'INJUSTICE	Toujours les mêmes qui en font plus que les autres. Ce n'est pas juste!
COLÈRE / AGRESSIVITÉ	C'est inacceptable qu'elle parte ainsi après avoir foutu le bordel. Je vais lui dire ma façon de penser quand elle reviendra.
AUTRES RÉACTIONS	

Face aux émotions négatives vécues, vous pouvez aider à les transformer en des réactions plus positives, en accueillant l'expression de ces réactions chez vos employés et en les invitant à réfléchir comment ils pourraient influencer positivement le retour au travail de Julie. Une question ouverte, avec un ton juste, peut faire toute la différence. Par exemple, si un employé a l'intention d'exprimer sa colère à Julie, lui dire simplement : « Comment crois-tu que cette façon d'accueillir Julie pourra l'aider à revenir au travail ? Quel effet ta réaction aurait-elle sur sa santé ? »

En offrant votre écoute bienveillante et votre compréhension face à l'expérience de vos employés et en recadrant leurs propos ou leurs perceptions, vous contribuerez à favoriser une plus grande ouverture. Cette dernière est indispensable pour réussir le retour au travail de l'employé dans un climat sain et respectueux.

4. Maintenir un contact avec l'employé en arrêt de travail

Dans la mesure du possible, assurez-vous de connaître les préférences de Julie dès son départ. Par exemple, souhaite-t-elle rester en contact avec l'employeur pendant son absence? De quelle manière? Avec la participation du gestionnaire, du bureau médical ou d'un ou des collègues avec lesquels elle se sent en confiance? À quelle fréquence souhaite-t-elle être contactée et de quelle manière (appel, courriel, en virtuel, un café...)? Des recherches ont démontré que le maintien du lien avec l'employeur (lorsque ce dernier n'est pas le facteur de maladie) favorise un retour au travail plus rapide. Puisque l'employé en détresse sent l'appui de son employeur et de ses collègues, cela l'aidera à se sentir faisant encore partie de l'équipe.

5. Gérer avec soin les préoccupations des collègues de travail

La liste des préoccupations face à l'absence d'un membre de leur équipe qui a quitté le travail pour des raisons de santé mentale varie en fonction de votre contexte, de votre climat de travail. Sachez que les préoccupations des collègues sont à la fois légitimes et fréquentes. Je vous présente un aperçu de celles-ci, basé sur des interventions réalisées au cours de ma pratique. Les gestionnaires m'ont témoigné ne pas savoir quoi répondre à ces préoccupations.

- Est-ce que le collègue sera en mesure de reprendre sa charge de travail complètement et à partir de quand?
- Quel sera son horaire de travail?
- S'il tombait à nouveau malade et repartait en arrêt de travail, que va-t-il se passer?
- Qui s'assurera de la mise à jour et du transfert des dossiers?
- Est-il permis d'évoquer les raisons de son absence?
- Comment s'est vécu son arrêt de travail?
- Que peut-on exprimer de notre réalité que l'on a vécue en son absence ?
- Comment dois-je réagir s'il nous fait subir encore ses sautes d'humeur?
- Je ne serai pas prêt à l'accueillir comme si rien ne s'était passé, je suis très en colère.
- Durant son absence, on était bien. Le climat était meilleur. Doit-on réellement le réintégrer?

Face à ces diverses préoccupations et réactions, on peut déceler que certains collègues seront plus réceptifs à son retour et d'autres pas. Lorsqu'une personne en détresse est au travail sur une période assez importante (plusieurs semaines ou mois) et qu'elle tente en vain de camoufler ses signes de détresse, il est fort à parier que ses réactions de détresse, conscientes ou non, auront eu des conséquences sur l'ambiance et les collègues proches. Il est possible que l'absence de la personne soit perçue comme une période de calme et de lune de miel. Il faudra s'attendre à des réticences de la part des collègues qui ont souffert des sautes d'humeur et des tensions engendrées par Julie. Si les collègues se sont sentis surchargés durant l'absence de Julie, ils seront peut-être eux-mêmes fatigués et épuisés et pourront peut-être vivre une forme de ressentiment ou de colère à son égard. À l'opposé, d'autres pourraient adopter une réaction de compréhension et de compassion et vouloir lui manifester dès son retour. Un gestionnaire avisé tient compte des diverses réalités et se prépare à gérer les répercussions engendrées par le problème de santé mentale d'un membre de son équipe.



- Le retour est anticipé avec enthousiasme, car Julie est estimée au sein de l'équipe.
- Plusieurs collègues ont hâte de retrouver Julie et de s'enquérir de son état de santé.
- Certaines personnes se montrent volontaires pour participer à la réintégration de Julie.
- Une personne de confiance se propose à accueillir Julie lors de sa première journée de travail avec le gestionnaire.
- L'équipe se montre ouverte à comprendre ce qui s'est passé pour Julie et souhaite pouvoir apprendre de cette situation.
- En tant que gestionnaire, vous êtes fier de votre équipe et du soutien qu'elle est prête à offrir à Julie.

Différents scénarios, différentes mesures

Différents scénarios obligeront des préparations et des mesures différentes. Voici l'illustration de deux scénarios diamétralement opposés. Bien sûr, vous pourriez aussi être exposé à un troisième scénario, soit un scénario où les réactions sont mitigées entre des sous-groupes ou des personnes de votre équipe.



ACCUEIL PLUS OU MOINS ENTHOUSIASTE ET ANTICIPATIONS NÉGATIVES LIÉES AU RETOUR AU TRAVAIL

- Le retour génère des réactions négatives. Plusieurs souhaiteraient que Julie quitte ses fonctions.
- La lune de miel se termine et le climat de craintes ou de tensions est de retour.
- Lors d'une réunion d'équipe, vous avez fait appel à l'entraide de quelques membres pour faciliter le retour de Julie. Tous ont prétexté être trop occupés.
- Personne ou très peu de personnes souhaitent être présentes lors de la journée d'accueil de Julie.
- Le désintérêt face à la situation de Julie est généralisé. D'ailleurs, lorsque vous tentez d'évoquer
 l'importance d'une attitude bienveillante face à Julie, les collègues ne démontrent aucune ouverture à votre discours. Ils sont portés à vous rappeler combien difficiles étaient leurs relations avant son arrêt de travail.
- En tant que gestionnaire, vous vous sentez seul et pas très bien outillé pour faire face à la tempête qui se prépare.

Évidemment, je vous souhaite à tous, de faire l'expérience du scénario le plus optimiste. Dans le cas contraire, si vous faites face à un scénario mitigé ou négatif, je vous recommande fortement de faire appel à une ressource compétente (facilitateur interne ou externe) et laquelle vous aidera à naviguer cette importante transition dans le plus grand respect de tous, dans l'expression des différences et dans le maintien de la cohésion d'équipe.

LE RETOUR

Préparer le retour au travail de la personne absente

Préparer le retour au travail d'un employé qui s'est absenté du travail, ne se limite pas à communiquer à l'équipe la date prévue du retour. Une planification de divers aspects entourant le retour imminent au travail de votre employé est le gage d'une intégration réussie. Outre les questions techniques comme la logistique des horaires et de la charge de travail lors du retour progressif, vous devrez inclure dans vos discussions avec votre employé les questions incontournables liées à l'aspect psychologique du retour (climat, accueil, préparation de l'équipe, suivis, etc.). Bien sûr, si l'annonce de la date vous laisse un délai très court (exemple : 48 heures), prévoyez tenir une rencontre avec votre employé sur la préparation de son retour lors de sa date de retour. Ne la précipitez au travail sans aucune préparation. Au contraire, utilisez les jours de travail progressifs pour aborder les questions cruciales qui favoriseront sa réintégration.

Cette étape est détaillée dans la fiche-conseil Accueillir et intégrer un employé suite à une absence pour invalidité. Dans cette section, j'aimerais approfondir les diverses préoccupations des collègues de travail face au retour imminent de votre employé. Ces dernières méritent que vous leur accordiez une attention particulière à ce stade-ci, car la manière dont vous les traiterez aura une incidence considérable sur l'expérience que vivra votre employé lors de son accueil.

CONSULTEZ LA FICHE-CONSEIL

Accueillir et intégrer un employé suite à une absence pour invalidité



- Adopter une approche humaine : empathie, ouverture, respect et souplesse.
- Agir dans le souci du bien-être de la personne fragilisée et de l'équipe.
- Être vigilant quant aux signes de fatique ou d'épuisement présents chez les membres de votre équipe.



- Nourrir des attentes de performance à l'égard de votre employé dont la santé est fragilisée après avoir mis en place quelques mesures d'accommodation.
- Ne pas gérer les rumeurs et les croyances négatives que propagent certains employés.
- Ignorer les préoccupations des collègues de travail.
- Ne pas se préoccuper du climat d'équipe et laisser courir le sentiment d'iniquité.



Gérer les incidences sur les collègues et savoir maintenir la cohésion d'équipe lorsqu'il y a une ou des absences de personnes qui souffrent de détresse psychologique, d'épuisement professionnel ou d'un problème grave de santé mentale n'est pas une mince affaire.

Les gestionnaires doivent gérer ces situations avec agilité et tact. Ils doivent faire preuve de souplesse et de courage, libérer du temps à leur agenda chargé pour prévenir, désamorcer les difficultés et les réactions négatives qu'engendreront ces situations. Souvent, on ne réalise qu'après avoir fait l'expérience d'un parcours difficile et laborieux qu'un bon climat de travail, qu'une cohésion et santé d'équipe ainsi qu'une sensibilité aux enjeux de santé mentale sont de précieux atouts lorsqu'on doit composer avec des réalités de santé mentale au travail.

FICHE-SYNTHÈSE

PHASE: AVANT L'ABSENCE

ÉTA	PES	SUJETS DE PRÉOCCUPATION	QUI	CONSÉQUENCE OU INCIDENCE OBSERVÉE SUITE À VOTRE ACTION
1.	OUVRIR LA DISCUSSION SUR LES DIFFICULTÉS OBSERVÉES CHEZ L'EMPLOYÉ	Changements dans ses réactionsVotre inquiétudeIncidences sur l'équipe	Gestionnaire et l'employé en difficulté	
2.	ADAPTER EN FONCTION DU CONTEXTE ET PRÉVOIR L'AIDE D'UN COLLÈGUE DE TRAVAIL	Mesures à envisagerDemandes de collaboration	Gestionnaire et un collègue	
3.	ABORDER LE SUJET DE SANTÉ AU TRAVAIL	 Pourquoi aborder le sujet Attentes de l'équipe face aux collègues lors de périodes difficiles 	Gestionnaire et l'équipe	
4.	GARDER À VUE LES SIGNES DE FATIGUE	 Disponibilité et présence pour observer les signes Propositions de moyens et de solutions pour alléger la charge de travail et autres facteurs de stress 	Gestionnaire et l'équipe	
5.	SOLLICITER LE SOUTIEN DE L'ÉQUIPE ET L'AIDE D'UN EXPERT-FACILITATEUR	 Partage de la situation que vit l'employé en détresse et des sentiments Appel à l'aide des collègues 	Gestionnaire et l'équipe	

PHASE: PENDANT L'ABSENCE

ÉTA	PES	SUJETS DE PRÉOCCUPATION	QUI	CONSÉQUENCE OU INCIDENCE OBSERVÉE SUITE À VOTRE ACTION
1.	REVOIR LES PRIORITÉS ET LES RÉPARTIR LE PLUS RÉALISTEMENT POSSIBLE	 Équilibre des tâches et des priorités Partage équitable des priorités au sein de l'équipe Suivis rigoureux des besoins de l'équipe 	Gestionnaire et l'équipe	
2.	SOUTENIR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE	 Ouverture et disponibilité à entendre les signes de fatigue Correctifs à apporter au besoin 	Gestionnaire et l'équipe	
3.	FAVORISER L'EXPRESSION DES SENTIMENTS, RECADRER ET SOUTENIR	 Expression des réactions émotives des membres de l'équipe Partage et entraide à renforcer 	Gestionnaire et l'équipe	
4.	MAINTENIR UN CONTACT AVEC L'EMPLOYÉ EN ARRÊT DE TRAVAIL	Comment, quelle fréquence, qui	Gestionnaire ou un membre de l'équipe ou le responsable du dossier médical	
5.	GÉRER AVEC SOIN LES PRÉOCCUPATIONS DES COLLÈGUES DE TRAVAIL	 Réactions et sentiments face à l'absence Réactions et sentiments face au retour imminent Gestion des émotions et des scénarios Demande de soutien d'une personne neutre et capable de vous accompagner 	Gestionnaire et l'équipe plus l'aide d'un facilitateur	

PHASE: LE RETOUR

ÉTA	PES	SUJETS DE PRÉOCCUPATION	QUI	CONSÉQUENCE OU INCIDENCE OBSERVÉE SUITE À VOTRE ACTION
1.	PRÉPARER LE RETOUR AU TRAVAIL AVEC LA PERSONNE ABSENTE	 Ses préoccupations La charge, l'horaire de travail et autres aspects du travail Accueil de ses collègues Conditions psychologiques du retour 	Gestionnaire et l'employé en difficulté	
2.	TENIR LA RENCONTRE DE PRÉPARATION	 Le jour J du retour : l'accueil La planification de la charge de travail et de l'horaire progressif Sa réaction face au contact avec le milieu de travail, les collègues, etc. L'aspect psychologique du retour : préoccupations, craintes, besoins, etc. Autres aspects 	Gestionnaire	
3.	ABORDER LES CRAINTES LIÉES AU RETOUR	 Discussion sur les craintes anticipées face au retour dans les deux sens : l'employé et l'équipe 	Gestionnaire et l'équipe	
4.	S'ENTENDRE SUR LE PLAN DE MATCH	 Mise au point d'un plan de retour souple incluant pour chacune des étapes : le quoi, le qui, le comment et quelques échéances 	Gestionnaire et l'équipe	
5.	PRÉPARER L'ÉQUIPE AU RETOUR DU COLLÈGUE	 Discussion sur les préoccupations de l'équipe face au retour de l'employé Conditions propices au retour : ouverture, accueil, respect, collaboration, etc. Annonce des interventions possibles à venir. Le cas échéant, s'il y avait des résolutions de conflit à faire. 	Gestionnaire et l'équipe	
6.	METTRE À EXÉCUTION LE PLAN DE MATCH DU RETOUR	 Planification incluant les divers acteurs clés du succès du retour : l'employé, le supérieur immédiat, le conseiller en ressources humaines ou responsable du dossier médical, le délégué syndical ou autres ressources externes (exemple : conseiller de l'assureur). 	Gestionnaire	
7.	FAIRE LES SUIVIS ET ADAPTER AU BESOIN	 Suivi de l'évolution du plan et adaptations selon la réalité actuelle 	Gestionnaire	

carrefour RH

carrefourrh.org

1200, av. McGill College - 14e étage Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636/1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

Une initiative de

CRHA
Ordre des conseillers

en ressources humaines agréés

Avec la participation financière de

Québec 🚟

Édité en juin 2023 | Tous droits réservés