

carrefour RH

carrefourrh.org

**GESTIONNAIRES : FACE
AUX ENJEUX DE SANTÉ MENTALE**

FICHE-CONSEIL ▼

**ACCUEILLIR ET INTÉGRER
UN EMPLOYÉ SUITE À UNE
ABSENCE POUR INVALIDITÉ
PSYCHOLOGIQUE**



Avec la participation financière de

Québec 

Une initiative de

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
PRENONS UN EXEMPLE CLASSIQUE	5
EXEMPLES DE PRÉOCCUPATIONS DU GESTIONNAIRE	6
COMMENT RÉUSSIR UN RETOUR ?	7
1. CONTACTER L'EMPLOYÉ EN MALADIE AVANT SA DATE DE RETOUR AU TRAVAIL	7
2. TENIR LA RENCONTRE DE PRÉPARATION L'EMPLOYÉ	8
3. ABORDER LES CRAINTES LIÉES AU RETOUR AU TRAVAIL	9
4. S'ENTENDRE SUR LE PLAN DE MATCH	9
5. PRÉPARER L'ÉQUIPE AU RETOUR DU COLLÈGUE	10
6. METTRE À EXÉCUTION LE PLAN DE RETOUR	10
7. FAIRE LES SUIVIS ET ADAPTER AU BESOIN	11
8. INTÉGRER LES ACQUIS	11
CONCLUSION	12
FICHE-SYNTÈSE	13
ÉTAPES ET PRÉOCCUPATIONS À TRAITER LORS DE LA PRÉPARATION D'UN RETOUR AU TRAVAIL	13

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 :
[adresse à venir](#)



Rédaction

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

A photograph of a man and a woman in a professional setting, likely a meeting. The man, on the left, is wearing a blue blazer and a white shirt, and is speaking. The woman, on the right, has short grey hair and is wearing a dark blazer, listening attentively with her hands clasped. They are seated at a dark table with a white mug and a glass of water. In the background, there is a window with a view of a city.

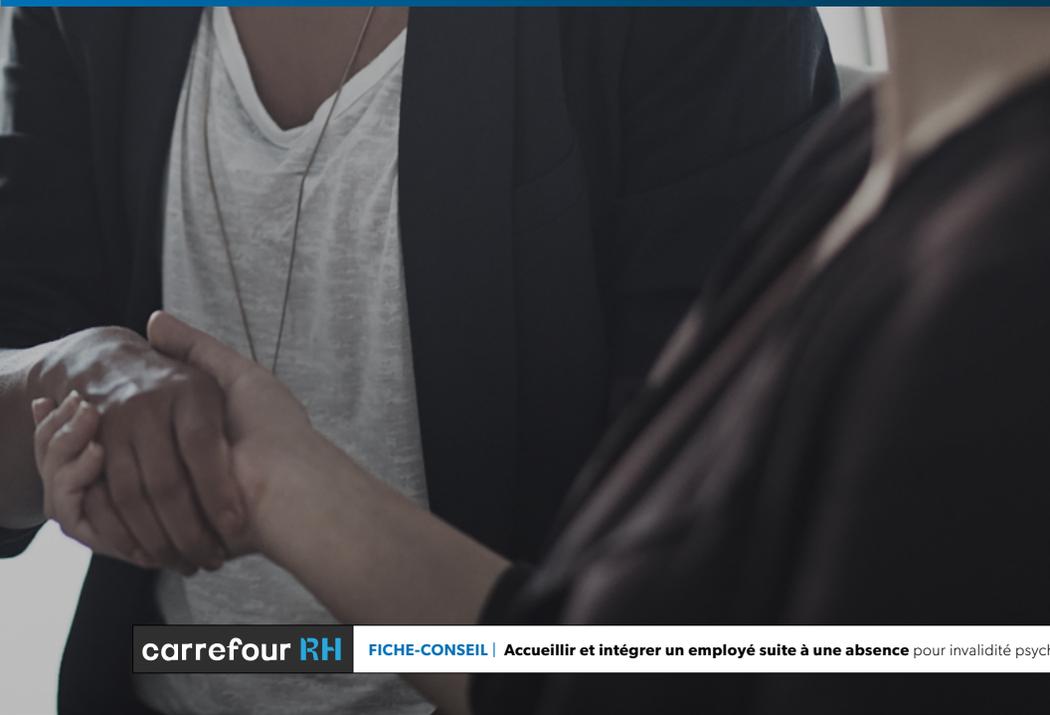
INTRODUCTION

Accueillir et intégrer un employé à son retour au travail suite à un arrêt pour raison psychologique nécessite délicatesse, souplesse et bienveillance.

Au cours de ma pratique professionnelle, j'ai constaté que très peu de gestionnaires se sentent rassurés dans la gestion d'un tel processus de retour au travail. Ne sachant trop comment aborder un membre de leur équipe dont la cause de l'absence est liée au travail, il est possible que vous ressentiez un sentiment de culpabilité ou d'impuissance à n'avoir pas pu empêcher ce résultat. Puisque le succès du retour est étroitement lié au soutien que vous, en tant que gestionnaire, devez être en mesure d'apporter à votre employé, cet article abordera les principales préoccupations de deux acteurs concernés dans la gestion du retour au travail : le gestionnaire et l'employé. Nous exposerons également les grandes étapes de planification à prévoir pour le retour au travail.



PRENONS UN EXEMPLE CLASSIQUE



L'absence d'un employé pour des raisons de santé a duré 18 mois. Vous soupçonnez que celui-ci s'est absenté en raison d'un problème de santé mentale.

Le service médical ou la personne aux ressources humaines vous annonce qu'elle sera de retour dès la semaine prochaine. Paniqué à l'idée de devoir l'accueillir si rapidement sans délai raisonnable, vous vous précipitez vers la personne qui la remplace et lui demandez de préparer une charge de travail pour la personne qui sera de retour au cours des prochains jours. Maintenant cette commande faite, vous retournez à vos priorités.

Si cet exemple ne reflète pas votre réaction, tant mieux ! On doit se l'avouer, certains gestionnaires ne font que le strict minimum. Ils font peser toute la responsabilité du retour à un employé lequel, souvent, n'est même pas permanent. Par contre, si vous vous préoccupez de comment ça se passera, comment vous y prendre pour réussir le retour d'un employé, je dirais que vous comptez parmi les gestionnaires qui sont sensibles à l'importance de la réintégration réussie de celui-ci. Malgré toute la sensibilité et l'effort que vous y consacrerez, je vous recommande de vous préparer mentalement à devoir transiger avec certaines préoccupations qui ressurgiront à tout moment du processus de réintégration.

EXEMPLES DE PRÉOCCUPATIONS DU GESTIONNAIRE

- Je me sens responsable de son absence. J'aurais dû savoir qu'elle n'allait pas bien.
- Je n'ai que peu d'informations sur les raisons de son absence et dans quel état la personne sera à son retour.
- Je crains d'aborder la situation de peur qu'elle ne soit trop émotive ou qu'elle me fasse des reproches. Je ne suis pas à l'aise avec les émotions.
- J'ai le sentiment de marcher sur des œufs. Je ne sais pas si je suis autorisé à aborder des questions personnelles ou des aspects de sa situation familiale. Comme je suis inquiet au sujet de la capacité de l'employé à s'acquitter de ses tâches ainsi que la réaction des employés face au retour de l'employé, je crains qu'elle perçoive mes interrogations comme de l'intrusion.

Rassurez-vous. Peu importe vos préoccupations, celles-ci sont légitimes. Si vous avez déjà géré plus d'un retour au travail pour certains de vos employés au cours de votre carrière, vous connaissez le caractère unique de chaque retour. Chaque personne est différente. Il ne suffit pas de bêtement suivre un mode d'emploi tout préparé pour réussir un retour. Il faut être authentique dans cette démarche et également démontrer votre ouverture et votre sensibilité à l'égard de votre employé.

Diverses questions aussi s'imposeront à votre esprit. Jusqu'où peut-on poser des questions sur l'état de santé de l'employé ? Quelles sont les informations qu'on est en droit d'avoir pour préparer son retour ? Doit-on ou pas aborder l'état de santé psychologique de l'employé qui revient ? Et surtout, comment préparer les collègues de travail à ce retour imminent ?

Le caractère confidentiel de la gestion de ces dossiers et le peu d'informations disponibles (autre que le billet médical) contribuent grandement à l'incompréhension face aux maladies psychologiques comme l'épuisement professionnel, les troubles d'adaptation ou de l'humeur ainsi que la dépression. Généralement, la prescription du retour au travail recommandé par le professionnel soignant va se limiter à définir la progression que devrait prendre le retour. En d'autres termes, le billet médical de retour précisera le nombre de jours de travail à envisager au retour (jour J) et comment se fera la progression (nombre de jours de travail / nombre de semaines) jusqu'à ce que la personne puisse reprendre totalement ses fonctions à temps complet.

En canalisant toute votre attention sur les questions d'horaires, le risque vous guette. Celui d'oublier ou d'occulter un aspect primordial à considérer : soit l'**aspect psychologique** lié au retour au travail. Pour accroître vos chances de réussite, la meilleure planification devrait prévoir faire participer l'employé à définir les étapes de son retour en fonction de sa réalité, la spécificité de sa maladie et de ses capacités, le contexte, les besoins et les contraintes de l'employeur.

A photograph of a woman with short grey hair and glasses, wearing a yellow turtleneck sweater. She is smiling and looking to the right. Another person's hand is visible, resting on her shoulder, suggesting support. The background is a blurred office or home setting.

COMMENT RÉUSSIR UN RETOUR ?

Réussir un processus de réintégration suite à un arrêt de travail pour raison psychologique implique plusieurs étapes à planifier et à mener. Chacune des étapes permettra d'évoluer plus aisément vers l'objectif final : le retour de votre employé au travail avec une progression vers le rétablissement de sa santé.

1. CONTACTER L'EMPLOYÉ EN MALADIE AVANT SA DATE DE RETOUR AU TRAVAIL

Plus l'employé aura le temps de se préparer psychologiquement à son retour au travail et plus il pourra apprivoiser cette nouvelle réalité avec moins d'anxiété. L'employeur a le droit de contacter son employé, quelque temps avant la date prévue, à moins de contre-indications claires au dossier médical. Les recherches ont démontré que de maintenir un lien minimal avec le travail peut constituer un facteur important de rétablissement. L'employé se sentant moins seul, moins coupé du monde du travail. Ce dernier sentira qu'il fait encore partie de l'équipe et que son employeur souhaite son retour et se préoccupe de son état de santé. Lors d'un entretien, le gestionnaire ou la personne responsable du dossier médical pourrait s'informer comment se passe cette phase pour l'employé. Comment souhaite-t-il préparer son retour ? Qu'est-ce que l'employeur ou le gestionnaire peut faire pour l'aider à rétablir sa santé et à reprendre son travail dans les meilleures conditions possible ? Si la personne éprouve de l'anxiété face à son retour imminent (ce qui est plus que probable), soyez assuré qu'elle se montrera ouverte à une rencontre de préparation avec vous.

2. TENIR LA RENCONTRE DE PRÉPARATION AVEC L'EMPLOYÉ

Lors de la rencontre, vous trouverez naturel d'aborder les éléments liés au travail : tâches à reprendre, charge de travail à convenir, dossiers ou projets en cours, qui exécute présentement son travail, etc. reflètent certaines des préoccupations les plus courantes de l'employé s'étant absenté. Cette discussion autour des aspects opérationnels est un premier contact avec la réalité du travail. Également, si la rencontre se tient sur les lieux du travail, il ne faut pas sous-estimer l'incidence de ce contact sur l'employé. Il est probable que remettre les pieds dans son milieu de travail génère une partie de l'anxiété associée à son arrêt de travail.

Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est crucial d'aborder les aspects psychologiques liés au retour au travail. Ce n'est pas normal d'éviter le sujet ou de ne pas l'aborder ouvertement, et de vous limiter aux aspects opérationnels. Par exemple, vous pouvez amorcer un dialogue ouvert, dénué de préjugés sur les conditions du retour par les questions suivantes : *Comment envisages-tu ton retour ? Quels aspects de ton travail souhaites-tu retrouver ? Quelles sont tes appréhensions ? Comment te sens-tu à l'idée de revenir au travail et de revoir tes collègues ?*

Vous serez surpris des questions et préoccupations de vos employés. Celles-ci diffèrent en fonction des personnes, mais je dirais que la plupart du temps, vos employés pourraient entretenir diverses inquiétudes quant à l'accueil des collègues, le milieu ainsi que la reprise des fonctions et de la charge de travail. Alors pour vous préparer à cette éventualité, voici un aperçu des préoccupations les plus courantes.

Exemples de préoccupations d'un employé absent

Celles liées au milieu et aux collègues de travail :

- Qui m'accueillera lors de mon retour ?
- Est-ce que mon gestionnaire sera présent ?
- Est-ce que je devrai affronter mes collègues tous ensemble ou un à un ?
- Quelles seront les réactions de mon milieu de travail lors de mon retour ?
- Quel accueil mes collègues de travail me réservent-ils ?
- Quelles seront leurs réactions face à moi : indifférence, agressivité, colère, mépris ? Je me sens trop vulnérable pour les affronter tous ensemble.
- J'appréhende le jugement de mes collègues sur les raisons de mon absence. Comment composer avec cela ?
- Que savent-ils des motifs de mon absence ?
- Suis-je obligé de divulguer les raisons de mon absence ? Je ne me sens pas à l'aise de le faire.
- Etc.

Celles liées au milieu et à la reprise du travail :

- Est-ce que j'aurai encore les mêmes fonctions ?
- Est-ce que j'aurai encore le même poste de travail ?
- Serai-je capable de m'adapter à un nouveau rythme : me lever tôt, prévoir le temps de déplacement, offrir une prestation de travail soutenu, etc.
- Qu'arrivera-t-il si je n'y arrive pas ?
- Comment vais-je faire pour reprendre mon travail ? Je ne me sens pas entièrement en contrôle et en possession de toutes mes facultés.
- Qui m'accompagnera dans la mise à jour des changements survenus durant mon arrêt de travail ?
- Etc.

3. ABORDER LES CRAINTES LIÉES AU RETOUR AU TRAVAIL

L'employé qui revient d'une absence du travail pour des raisons psychologiques éprouve souvent des appréhensions ou des craintes face à l'éventualité de son retour. Pour éviter que celles-ci n'entravent la progression du retour, il est indispensable d'essayer d'y répondre en toute honnêteté.

Recevoir et écouter les appréhensions de votre employé ne peut qu'aider à les rendre moins anxiogènes. Surtout si vous recadrez les choses ou si les collègues de travail anticipent avec positivisme le retour de leur collègue. Cela allégera le sentiment de culpabilité que peut vivre votre employé et l'aidera à rétablir un certain degré de confiance. Si son arrêt de travail découle d'une relation conflictuelle vécue avec un autre collègue de travail, il faudra prévoir un processus de facilitation entre eux afin de dissiper et résoudre le plus de tensions possible pour que ces dernières ne deviennent pas un facteur de rechute. Visez la réconciliation. Il est possible aussi que l'arrêt de travail soit le résultat de difficultés organisationnelles (surcharge de travail, attentes contradictoires, etc.). Il faudra alors remédier à ces difficultés pour favoriser un retour au travail.

D'autres craintes peuvent être alimentées par l'absence d'informations entourant la réaction de collègues face à son arrêt de travail. Je crois que la transparence est préférable à l'absence de réponses. Si les collègues sont en colère, il faudra préparer l'employé à cette éventualité. Dans le cas où vous devez aborder ce sujet délicat, assurez-vous que la personne est capable de recevoir ce type d'information.

4. S'ENTENDRE SUR LE PLAN DE MATCH

Il faut convenir des conditions physiques, psychologiques et opérationnelles avec l'employé qui revient d'une absence prolongée. Comment envisage-t-il son travail ? Quelle est la charge de travail qui lui sera confiée au cours des premières semaines ? Comment souhaiterait-il reprendre contact avec ses collègues (tous ensemble ou un à un) ? Qu'attend-il de son gestionnaire sur le plan de soutien et à quelle fréquence ? S'il ne se sent pas bien, à qui devrait-il se confier ? Aux ressources humaines, à un proche collègue ou à son supérieur immédiat ? Toutes ces clarifications contribueront à diminuer les imprévus ainsi que le degré de stress pour la personne qui revient.

5. PRÉPARER L'ÉQUIPE AU RETOUR DU COLLÈGUE

Trop souvent, les cadres sont mal à l'aise avec la situation et les sentiments que le retour au travail d'un collègue suscitera. Préparer les deux entités permettra d'augmenter les chances de succès de la réintégration. Lors d'une rencontre avec l'équipe, le gestionnaire devrait annoncer la date ainsi que les conditions liées au retour au travail du collègue absent. Il devrait saisir l'occasion d'explorer auprès des membres de son équipe leurs préoccupations et leurs craintes. Il leur rappellera également l'importance des valeurs comme le respect, l'ouverture et la collaboration. La meilleure façon de les aider à comprendre le besoin d'une personne qui revient est de les placer dans la situation. S'ils revenaient d'un arrêt de travail, comment souhaiteraient-ils être accueillis ? Cela aide à faire tomber les jugements.

 **POUR COMPRENDRE LES RÉACTIONS DES COLLÈGUES FACE À UN COLLÈGUE MALADE, SON ABSENCE ET SON RETOUR ÉVENTUEL, CONSULTEZ LA FICHE-CONSEIL SUR LE SUJET :**

- Gérer les incidences sur les collègues et savoir maintenir la cohésion d'équipe.

6. METTRE À EXÉCUTION LE PLAN DE RETOUR

Si votre préparation a été suffisamment réfléchi, vous devriez avoir couvert l'ensemble des préoccupations et les détails entourant le retour. C'est comme avoir un plan de match pour intégrer un nouvel employé. Privilégiez un mode de communication ouvert et soyez présent sur les lieux de travail pour vous assurer que tout se déroule bien.

7. FAIRE LES SUIVIS ET ADAPTER AU BESOIN

Assurez-vous d'avoir prévu comment et à quelle fréquence les suivis pourront être faits. Trop souvent, j'ai vu des gestionnaires prévoir le jour J du retour et ensuite ne faire aucun suivi avec la personne qui revient. Il est recommandé d'en faire de manière régulière. Par exemple, à la fin de la première journée de son retour, ensuite après deux ou trois journées et éventuellement chaque semaine. Les suivis pourront être partagés avec le ou la collègue qui sera responsable d'aider à faire la mise à jour et accompagner l'employé dans les premières semaines. Au besoin, si l'employé trouve la cadence trop rapide, manifeste des réactions incontrôlées de stress, adaptez votre plan de match après en avoir parlé avec lui. Il ne s'agit pas d'une course contre la montre pour atteindre le plus rapidement possible la prestation complète au travail. Visez la progression et non la finalité.

8. INTÉGRER LES ACQUIS

On oublie souvent cette étape qui m'apparaît tellement importante. Après la réussite d'un retour pour invalidité, je vous suggère de prendre avec votre équipe, un temps consacré à la prévention des problèmes de santé mentale. Réfléchissez ensemble sur les facteurs de risque présents (charges de travail, conflits de rôles, changements imprévus et mal gérés, attentes contradictoires, environnements bruyants, difficulté à déconnecter, etc.) dans votre environnement de travail. Ensuite, recueillez les suggestions sur comment diminuer ou contrer les facteurs de risque en augmentant les facteurs de protection. Si l'employé qui a vécu un arrêt de travail se sent en confiance avec ses pairs, il pourra, lors de cette discussion, partager son expérience et déboulonner certains mythes liés aux problèmes de santé mentale. Vous aurez ainsi mobilisé toute votre équipe à être plus vigilante face à la santé mentale.

CONCLUSION

Un leader qui agit de manière proactive dans la gestion de problèmes de santé mentale sera perçu comme une personne qui a un réel souci du bien-être de son personnel. Non seulement sa crédibilité en sera améliorée, mais l'organisation bénéficiera également d'un engagement plus fort de la part de ses employés et d'un meilleur climat de travail. C'est une approche résolument gagnante pour tous.



LES ATTITUDES À ADOPTER

- Travailler en étroite collaboration et concertation avec les divers acteurs concernés dans le retour de l'employé.
- Adopter une attitude humaine : ouverture, sensibilité et souplesse.
- Être vigilant à la réaction des employés au retour au travail de leur collègue et intervenir rapidement si des mises au point sont nécessaires pour favoriser le retour au travail de l'employé suite à son congé de maladie.
- Être également vigilant aux informations que l'employé exprimera sur les facteurs de risque présents au sein de l'organisation (facteurs précipitants). Ces informations permettront d'agir en prévention dans le futur.



LES PIÈGES À ÉVITER

- Croire que la réintégration, c'est l'affaire du bureau médical.
- Vouloir aller trop vite en précipitant le retour parce que le travail s'est accumulé.
- Une fois revenu au travail, laisser l'employé sans soutien et appui.
- Négliger d'aider l'employé à faire la part des priorités.
- Croire que la santé de la personne est totalement rétablie ou que la personne fonctionnera comme avant.
- Ne pas préparer l'équipe au retour de l'employé.

FICHE-SYNTHESE

ÉTAPES ET PRÉOCCUPATIONS À TRAITER LORS DE LA PRÉPARATION D'UN RETOUR AU TRAVAIL

ÉTAPES	QUESTIONS ET PRÉOCCUPATIONS À ABORDER
1. CONTACTER L'EMPLOYÉ (PRÉRETOUR)	
2. TENIR LA RENCONTRE DE PRÉPARATION	
3. ABORDER LES CRAINTES LIÉES AU RETOUR	
4. S'ENTENDRE SUR LE PLAN DE MATCH	
5. PRÉPARER L'ÉQUIPE AU RETOUR DU COLLÈGUE	
6. METTRE À EXÉCUTION LE PLAN DE MATCH DU RETOUR	
7. FAIRE LES SUIVIS ET ADAPTER AU BESOIN	
8. INTÉGRER LES ACQUIS	

carrefour RH

carrefourrh.org

1200, av. McGill College - 14^e 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 

Révisé en avril 2023 | Tous droits réservés