



Ghislaine Labelle, M. Ps., CRHA  
Psychologue organisationnelle, conférencière et auteure  
WWW.GHISLAINELABELLE.COM

## LE TOP EN GESTION

# Le top 5

Accompagner, à son retour, une personne s'étant absentée du travail pour des raisons psychologiques est un art.

## des étapes-clés afin de réussir un retour au travail après une absence pour maladie psychologique.

Très peu de gestionnaires se sentent à l'aise de gérer un processus de retour au travail ne sachant comment aborder l'employé qui revient d'une invalidité, surtout lorsque la cause est liée au travail.

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 (billet médical) participent à l'incompréhension face aux maladies psychologiques telles que l'épuisement professionnel, la dépression et les troubles d'adaptation ou de l'humeur. Trop souvent, la prescription du retour au travail se limite aux nombres de semaines que prévoit le retour progressif. Il y a toutefois une dimension très importante à considérer: l'aspect psychologique du retour.

Afin d'augmenter les chances de réussite, une bonne planification reposant sur le respect de l'employé et sur sa participation au processus s'avère la voie la plus prometteuse. Voici donc les cinq étapes-clés d'un processus de réintégration à la suite d'un arrêt de travail pour maladie psychologique.

### 1 **Contacter l'employé en maladie avant sa date de retour au travail et prévoir une rencontre**

Plus l'employé aura le temps de se préparer psychologiquement à son retour au travail et pour apprivoiser sa nouvelle réalité, plus il se sentira prêt. Oui, l'employeur a le droit de contacter son employé. À moins d'avis contraire sur le billet médical, entretenir des liens a des effets bénéfiques sur l'employé. Ce dernier sentira qu'il fait encore partie de l'équipe et que son employeur se préoccupe de son état de santé. Lors d'un entretien, le gestionnaire ou l'employé responsable du dossier aux ressources humaines pourrait demander: Comment ça se passe pour toi? Comment souhaiterais-tu qu'on prépare ton retour? Que puis-je faire pour t'aider à reprendre ton travail le plus tôt possible et t'aider à rétablir ta santé?

### 2 **Discuter des éléments entourant les conditions liées au travail de l'employé**

Lors de la rencontre, aborder les dimensions liées au travail: tâches à reprendre, charge de travail à convenir, dossiers ou projets en cours, qui exécute présentement son travail... 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'impact 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.

### 3 **Faire émerger 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 mettre toutes les chances de votre côté, il est crucial d'aborder les dimensions psychologiques liées au retour au travail. Ce n'est pas normal d'éviter le sujet ou de ne pas l'aborder ouvertement, et de ne se limiter qu'aux aspects opérationnels. Par exemple, on peut initier un dialogue ouvert, dénué de préjugés sur les conditions du retour par les questions suivantes : Comment envisages-tu ton retour ? Quels sont les aspects de ton travail souhaites-tu retrouver ? Quelles sont tes appréhensions ? L'idée de revenir au travail et de revoir tes collègues suscite-t-elle des réactions anxieuses ?

Écouter et recevoir les appréhensions de votre employé ne peut qu'aider à les rendre moins anxiogènes. Surtout si vous recadrez les choses ou que vous témoignez de réactions positives (les collègues envisagent le retour de l'individu avec optimisme). Cela allégera le sentiment de culpabilité que peut vivre votre employé et l'aidera à rétablir un certain niveau de confiance. Si son arrêt de travail découle d'une relation conflictuelle vécue avec un collègue de travail, il faudra prévoir des mécanismes pour que le collègue en question ne soit pas un facteur de rechute, mais plutôt un facteur de réconciliation.

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 le préparer à cette éventualité.


**Écouter et recevoir les appréhensions de votre employé ne peut qu'aider à les rendre moins anxiogènes.**

### 4 **Conclure des ententes sur les modalités de retour**

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, un à un...) ? Qu'attend-il de son gestionnaire en terme 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.

### 5 **Préparer l'équipe au retour au travail d'un collègue absent**

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 augmentera 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 faire exprimer les membres de son équipe sur leurs préoccupations et leurs craintes. Il faudra également leur rappeler l'importance d'adopter des règles de respect, d'ouverture et de collaboration. S'ils étaient dans cette situation, comment aimeraient-ils être accueillis ? Par un accueil exempt de toutes formes de jugement, fort probablement.

Un leader qui agit dans ces situations délicates sera perçu comme une personne qui a un sincère souci du bien-être de son personnel en période de vulnérabilité. Non seulement sa crédibilité en sera améliorée mais également l'organisation bénéficiera d'un engagement plus fort de la part de ses employés et d'un meilleur climat de travail. Une approche gagnante pour tous. 

**CASAVANT  
MERCIER**

— avocats —

PLAIDEURS  
NÉGOCIATEURS  
CONSEILLERS

*AUSSI AU SERVICE  
DES MEMBRES  
DE LA COMAQ*

500, PLACE D'ARMES, BUR. 2410, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2Y 2W2  
514 987-9711 • TÉLÉCOPIEUR : 514 987-9717  
CASAVANTMERCIER.COM