

Retour au travail après une absence prolongée, pistes d'intervention

Les absences au travail liées à un problème de santé psychologique ou mentale augmentent et sont devenues un enjeu considérable pour les entreprises notamment à cause de l'augmentation des coûts directs et indirects qu'elles engendrent. Une étude menée auprès de 219 organisations québécoises « révèle que 80 % d'entre elles ont eu à composer avec un cas de problème de santé mentale, notamment la dépression » (professeur Marc Corbière, chercheur au Centre d'action en prévention et réadaptation de l'incapacité au travail cité dans Gauthier 2012). Selon la Direction de la santé publique de Montréal-Centre, au Canada, de 30 % à 50 % des indemnités versées par les assureurs le sont pour un problème de santé psychologique. De plus, les travailleurs qui éprouvent un problème de santé psychologique s'absentent sur une plus longue durée que ceux ayant une maladie physique. D'autres données :

- Selon l'Organisation mondiale de la santé, la dépression sera la première cause d'incapacité au travail d'ici 2020.
- Les coûts directs et indirects reliés aux problèmes de santé mentale représentent un montant annuel de 33 milliards de dollars pour les Canadiens (Global et Économic Round Table on Addiction and Mental Health, 2004 cité dans Michel Villard, 2010).
- Le stress et les problèmes de santé mentale figurent au premier rang des causes de demandes de règlements d'invalidité et courtes et de longues durées, respectivement 82% et 72% (Watson Wyatt, 2007).
- 20% des travailleurs en arrêt de travail depuis trois mois pour des raisons de santé psychologique/mentale prolongeront leur arrêt au-delà d'une année. (Direction de la santé publique).

Ces données sont pertinentes, car elles mettent de l'avant la nécessité comme employeur, gestionnaire et employés de bien comprendre les facteurs facilitant un retour au travail réussi, mais aussi les difficultés de celui-ci. Le soutien et l'intervention que l'entreprise porte à son employé qui revient au travail après une absence liée à un problème de santé psychologique/mentale font une différence indiscutable dans son rétablissement...à vous de jouer!

Prévention et formation

Dans plusieurs cas, les superviseurs et les employés ne savent pas exactement en quoi consistent les problèmes psychologiques et mentaux ainsi que l'attitude à prendre par rapport aux gens dans le milieu de travail qui en ont. Afin d'éviter la méfiance, d'enrayer les préjugés et d'éviter toute forme de harcèlement ainsi que d'exclusion, des sessions de sensibilisation et de formation peuvent être bénéfiques pour tous et faciliter la réinsertion au travail. De plus, cette compréhension de la problématique permet aux

employés à risque (ex. : hyperémotivité aux stimuli négatifs, style de vie malsain, susceptibilité au stress/anxiété, instabilité émotionnelle, attentes irréalistes, etc.) de demander de l'aide plus rapidement s'ils pensent en souffrir.

Garder le lien employeur-employé pendant l'arrêt de travail

Les individus en congé d'invalidité peuvent souvent se sentir isolés et vivre une certaine insécurité suscitant des émotions négatives. Le fait que l'entreprise maintienne le contact/communication, par l'intermédiaire d'une personne appropriée qui a une relation positive avec l'employé, peut faire toute la différence dans un processus de retour au travail et le rétablissement de la personne concernée. Voici quelques pistes d'intervention non exhaustives (qui ne s'appliquent pas à toutes les entreprises, car il faut déterminer ce qui vous convient et « colle » à votre culture organisationnelle ainsi qu'à vos politiques) qui peuvent vous aider à maintenir le sentiment d'appartenance de l'employé en arrêt de travail envers son organisation.

- Identifier la meilleure personne dans l'entreprise pour maintenir le contact avec l'employé : superviseur, un gestionnaire, un collègue, responsable des ressources humaines, un membre du syndicat, etc.
- Demander à l'employé sa préférence en matière de communication pendant son absence. Est-ce qu'il préfère que vous restiez en contact par téléphone, courriel, etc.
- Amener l'employé à verbaliser comment l'aider dans la mesure de vos capacités et limites organisationnelles.
- Porter une attention aux perceptions de l'employé quant à l'objectif du suivi afin que ce dernier ne soit pas perçu comme une pression de retour au travail hâtivement, mais comme réellement un soutien. L'employé ne doit surtout pas se sentir sous haute surveillance. L'objectif est de savoir comment aider l'employé pour lui permettre un retour adéquat et non de connaître tous les détails de ce qu'il vit.
- Avant que l'employé revienne au travail et qu'il va mieux, l'inviter à prendre part à certaines activités sociales de l'entreprise.
- Éviter de tenir systématiquement pour acquis que le médecin est indulgent et qu'il s'agit de lamentation démesurée. Il faut considérer les limites fonctionnelles temporaires ou permanentes indiquées par le médecin traitant; ce qui n'est pas toujours évident. En cas de flou, avec le consentement de l'employé, vous pouvez communiquer avec le médecin traitant.

Bien organiser le retour au travail et possibilité d'accommodement

Plusieurs interventions existent afin de moduler les effets du stress engendré par le retour au travail. Il ne faut pas oublier que l'employé vient de vivre une situation difficile et que

parfois il n'est pas complètement « rétabli » lorsqu'il revient. À ce sujet, c'est une des raisons pour lesquelles plusieurs spécialistes conseillent aux entreprises de proposer un horaire à temps partiel au début (établissez ensemble cet horaire de retour au travail). Ce retour progressif permettra à l'employé de se réapproprié en douceur son milieu de travail, de continuer à travailler sur lui-même, d'aller à ses rendez-vous médicaux, etc.

Pour faciliter le retour au travail, les organisations ont l'obligation d'accommoder les employés, selon leurs besoins individuels, sans toutefois subir de contraintes excessives. De nombreuses possibilités d'accommodements sont envisageables. Elles peuvent consister à :

- Permettre un aménagement de l'horaire de travail : horaire flexible (comme plus tôt ou plus tard et vice-versa), télétravail.
- Modifier les tâches et réduire la charge de travail.
- Ajuster les règles de travail comme par exemple permettre à l'employé de prendre des pauses plus fréquentes ou plus longues au besoin, réaménager son environnement de travail, etc.
- Modifier temporairement les attentes d'atteinte d'objectifs.
- Offrir un soutien social sur les lieux du travail : jumelage, mentorat.

Plus ou moins une semaine avant le jour 1 du retour, vous pouvez prévoir avec l'employé une rencontre visant à la rassurer et discuter avec lui de la réalité actuelle du travail. Cette rencontre pourrait être des plus bénéfiques pour conclure d'une entente concernant son retour au travail et surtout de laisser place aux compromis, à la discussion.

Articles et sites portant sur le sujet

[Centre pour la santé mentale en milieu de travail](#)

[Gouvernement du Canada. Fiche d'information. Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux au travail](#)

[Gouvernement du Québec Respect du droit de retour au travail](#)

[Sigouin Marie Josée et Linda Bernier. Pour un retour au travail sans dérapage...](#)

Bibliographie

Champagne Diane et Dominique Mineaud, [Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale](#)

Gauthier Vicky, [Dépression : prévenir l'absence et gérer le retour au travail](#)

IRSST, [Soutenir le retour au travail et favoriser le maintien en emploi](#), 2013