



APSSAP

Association paritaire
pour la santé et la sécurité du travail,
secteur « Administration provinciale »

Brochure d'information

Santé psychologique

Chacun son rôle pour un retour
au travail réussi





CHACUN SON RÔLE POUR UN RETOUR AU TRAVAIL RÉUSSI

LE RÔLE DU COMITÉ

Le comité de santé et de sécurité peut organiser diverses activités de formation, d'information, de sensibilisation et de promotion et peut faire toute recommandation qu'il juge pertinente au regard de la prévention collective en matière de santé psychologique au travail.

BESOIN D'AIDE ?

L'APSSAP a créé un guide pour aider les comités de santé et de sécurité à jouer leur rôle en matière de santé psychologique au travail.

Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez ce guide ou communiquez avec nous au 418 624-4801.

Il est reconnu dans la littérature qu'il y a de plus en plus d'absences causées par des problèmes de santé psychologique, que ceux-ci soient reliés ou non au travail. Plusieurs d'entre nous vivons donc le retour au travail d'un collègue ou d'un employé...ou même, peut-être serons-nous celui ou celle qui revient au travail après un problème de santé psychologique.

Le retour au travail est un moment charnière pour la poursuite du rétablissement d'un problème de santé psychologique (St-Arnaud et al, 2004). En effet, il est fréquent que la personne qui revient au travail poursuive encore sa guérison. Ainsi, la structure d'accueil lors du retour, les tâches données, le soutien des collègues et du gestionnaire auront des impacts sur la poursuite de cette récupération. De plus, le milieu de travail joue un rôle majeur dans le retour : des études démontrent que d'agir sur l'environnement psychosocial de travail favorise le retour et le maintien en emploi (St-Arnaud, 2007; Breninkmeijer, 2008).

Enjeux du retour au travail pour l'équipe

Le retour au travail après un problème de santé psychologique comporte des enjeux différents de ceux dus à des problèmes physiques (van Oostrom et al, 2009), en partie en raison de la stigmatisation entourant les problèmes de santé mentale.

Les collègues et les gestionnaires peuvent être interpellés de différentes façons par ce retour, ce qui peut avoir un impact sur le soutien social donné à la personne qui revient. Par exemple, en tant que collègue, il est possible de ne pas savoir quoi dire à la personne qui revient ou, en tant que gestionnaire, de ne pas savoir comment préparer l'équipe de travail. Or, il est démontré que le soutien social est un facteur de rétablissement important (Lysaght et Larmour-Trode, 2008; Wynne-Jones et al, 2010) pour cette problématique.

D'autre part, la compréhension qu'a l'équipe de la situation du travailleur qui revient a un impact sur le soutien donné. Certains peuvent s'attendre à ce que la personne soit fonctionnelle en quelques jours et qu'elle puisse nous décharger des tâches pour lesquelles nous la remplaçons pendant son absence. Or, le retour au travail n'est pas signe d'une complète guérison. Cette dernière se produit souvent dans le milieu de travail. Selon Louise St-Arnaud, 45% des personnes qui reviennent au travail suite à un problème de santé psychologique disent que leur problème de santé n'est pas résolu. Cela a donc un impact sur la façon d'exécuter le travail.

De plus, la personne doit prendre connaissance des changements qui ont eu lieu pendant son absence, reprendre son rôle de travailleur et ce, malgré la présence de certains symptômes résiduels possibles, tels que le manque de concentration et une fatigue résiduelle temporaire. Le travailleur peut alors vivre une période d'anxiété et d'insécurité lors de son retour, et l'équipe peut contribuer à rassurer le travailleur sur ses capacités et sur la place qu'il a encore au sein de l'équipe. Il y a une distinction importante à faire entre l'état de santé de la personne et ses capacités fonctionnelles. Ces dernières augmentent progressivement et le travail devient une modalité de reprise de ces capacités.

Aussi, l'équipe a tout intérêt à bien réintégrer le travailleur, car les risques de rechute seront diminués si le retour au travail est un succès. De plus, lorsque les capacités de la personne seront suffisamment grandes, elle pourra davantage contribuer au travail de l'équipe.

Rôle du gestionnaire

Le rôle du supérieur immédiat dans la réinsertion au travail après un problème de santé psychologique est bien établi dans la littérature scientifique.

Rencontre préparatoire au retour au travail

Lorsque le retour au travail est envisagé, une rencontre préparatoire peut avoir lieu. Le travailleur absent du travail, le gestionnaire, un représentant des ressources humaines et parfois aussi du syndicat participeront à cette rencontre. Le but de celle-ci est de planifier les tâches lors du retour, d'établir un horaire de travail, d'exprimer les attentes et les objectifs de travail qui y sont rattachés. Cette rencontre peut aussi permettre d'explorer les causes de l'arrêt liées au travail et, dans une certaine mesure, d'apporter les correctifs nécessaires.

Préparer l'équipe au retour

Plusieurs études reconnaissent que la préparation de l'équipe est nécessaire lors d'un retour au travail, mais il y a très peu d'information sur la façon de procéder. Souvent, le gestionnaire n'obtient pas suffisamment d'informations pour bien préparer le terrain. Par exemple, il peut ne pas connaître les causes de l'absence. Or, si ces dernières sont en lien avec le travail, comment savoir sur quoi agir et quel rôle facilitant l'équipe de travail pourrait jouer lors du retour au travail ? De plus, il peut arriver que le gestionnaire manque de connaissance sur la santé psychologique, qu'il ait des idées préconçues sur le sujet ou qu'il ne sache pas comment transiger avec la personne ayant eu un problème de santé psychologique.

Pour bien préparer son équipe au retour au travail, il faut alors que le gestionnaire soit lui-même préparé : avoir en main toutes les informations liées à l'arrêt et qui ne sont pas confidentielles, être soutenu par la direction des ressources humaines, être informé sur les problèmes de santé psychologique et avoir rencontré la personne absente préalablement au retour afin d'établir un plan de retour au travail avec des objectifs et des attentes de part et d'autre.

IMPORTANT

Ces informations concernent le moment du retour à proprement parler et non la période de l'absence.

Les informations contenues dans ce document visent à ce que l'équipe de travail, collègues et gestionnaires, soit mieux outillée face au retour au travail d'une personne s'étant absentée en raison d'un problème de santé psychologique, afin de participer au succès de ce retour.

Le retour au travail de la personne au sein de l'équipe se prépare avant la date du retour à proprement parler. Le gestionnaire peut choisir d'informer les membres lors d'une réunion régulière sur la date du retour au travail, la durée prévue du retour au travail, les tâches prévues et ce que cela implique pour l'équipe quant à leurs tâches de travail, les attentes du gestionnaire envers l'équipe (avoir une attitude respectueuse, donner de l'aide, éviter les commentaires désobligeants et les préjugés, le genre de soutien à donner à la personne, etc.) et les obligations de l'employeur en matière de retour au travail (comprendre quelles sont ces obligations peut aider à mieux comprendre les mesures d'accommodement lors du retour au travail et contribuer à diminuer certaines tensions dans l'équipe).

Le gestionnaire doit aussi mentionner que les modalités de retour au travail peuvent changer en cours de route si l'état de santé de la personne le requiert et/ou si cela est justifié médicalement. Par exemple, l'horaire de travail pourrait être appelé à changer. Le gestionnaire devra toutefois tenir compte de l'impact de ces modifications sur l'équipe de travail : Est-ce que les membres de l'équipe comprennent bien la raison de ces modifications ? Est-ce que ces modifications augmenteront leur charge de travail?

Accueillir la personne dans les premiers jours

Qui va accueillir le travailleur? Comment va se dérouler la première journée? Quel est l'état de son bureau ? Comment va se dérouler la pause ? Plus le travailleur saura à quoi s'attendre, plus l'accueil sera préparé et plus le retour au travail aura des chances de bien se dérouler. De plus, il est pertinent de valider avec le travailleur comment il aimerait être accueilli.

Développer le pouvoir d'agir de la personne

La personne qui revient au travail doit se réapproprier son rôle de travailleur. Il est possible qu'elle ait à rebâtir une certaine confiance en elle, ce qui est central dans la récupération. Les mandats qui sont confiés à la personne qui revient au travail doivent alors tenir compte de ses capacités fonctionnelles actuelles, suivant l'avis médical. Les capacités augmenteront progressivement. Il importe donc de viser le succès dans les tâches qui seront confiées au travailleur.

Rencontres de suivi avec le travailleur et avec l'équipe

Des rencontres de suivi, informelles ou non, avec le travailleur peuvent permettre d'ajuster le plan de retour au travail et d'éviter que l'état de santé ne se détériore lors du retour au travail. De plus, il est pertinent de valider avec l'équipe si le réaménagement des tâches a un impact sur son fonctionnement.

Rôle des collègues

Faire preuve d'ouverture et de souplesse

Il y a des jours où la personne sera plus fonctionnelle que d'autres...et c'est normal. Cela fait partie du processus de récupération. Il faut donc s'adapter temporairement à ce que la personne peut faire, en fonction des attentes que le gestionnaire lui a signifiées.

Ne pas généraliser à partir des cas d'exception

Vous avez peut-être déjà entendu parler de cas douteux en matière d'absence au travail due à un problème de santé psychologique. En effet, ce type de problème ne se « voit » pas comme, par exemple, une fracture. Bien qu'il y ait une portion subjective dans les symptômes rapportés, la souffrance et les incapacités n'en sont pas moins réelles. Personne n'est à l'abri d'un problème de santé psychologique... laissez la chance au coureur.

Saluer et accueillir la personne à son retour

Il peut arriver que vous vous sentiez mal à l'aise face à votre collègue qui effectue le retour au travail : vous ne savez pas quoi dire, comment aborder, est-ce que l'on doit parler de l'absence ou non, etc. Par contre, il est préférable de briser la glace et d'aller vers votre collègue pour le saluer. Vous pouvez valider avec la personne quels sont ses besoins dans l'exécution des tâches, dans ce que vous êtes en mesure d'offrir et comment elle aimerait que vous interagissiez avec elle.

Certaines personnes ont besoin d'un peu de temps pour s'acclimater, d'autres préfèrent qu'on leur tende une perche au plan social (invitation pour prendre la pause, etc.).

Offrir de l'aide

La personne qui revient au travail ne possède peut-être pas toutes les informations relatives aux changements qui se sont produits en son absence. Lui offrir l'aide que vous êtes en mesure d'offrir peut faciliter le retour au travail.

Valider avec le gestionnaire

Si certaines mesures d'accommodement ont un impact majeur sur votre travail, n'hésitez pas à en discuter avec votre gestionnaire. Vous pourrez alors établir ce qui est possible de faire pour tenter de diminuer cet impact.

**LE SUCCÈS DU RETOUR
AU TRAVAIL EST
L’AFFAIRE DE TOUS !**

Pour en apprendre davantage sur le sujet, l’APSSAP offre une conférence ayant pour titre « Chacun son rôle pour un retour au travail réussi ».

Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez ce guide ou communiquez avec nous au 418 624-4801.

Rôle de la personne qui revient

S’investir dans son retour au travail

Même si les peurs de retourner au travail sont normales, vouloir le reprendre est primordial et a une incidence positive sur les chances de succès de votre retour : vouloir participer au milieu de travail en fonction de ses capacités, vouloir renouer des liens, etc. Il faut croire que le retour au travail est possible. De plus, un des aspects favorisant le soutien social du milieu de travail est de sentir que la personne qui revient veut s’aider et qu’elle est motivée.

Se rassurer

Les premiers jours du retour au travail peuvent être marqués par une certaine vulnérabilité et de l’insécurité. « Quel accueil vais-je avoir de la part de mon équipe ? Est-ce que les tâches ont changé ? Est-ce que je vais m’adapter ? Et si je rechute ? » La liste des questions est longue, mais les réponses se trouvent dans l’expérimentation, dans le milieu de travail. N’hésitez pas à parler de vos inquiétudes à votre gestionnaire et poursuivez votre implication dans votre rétablissement.

Aller vers les autres

Votre retour au travail peut créer un malaise chez certains de vos collègues qui peuvent ne pas savoir comment vous aborder. Décidez à l’avance du degré de dévoilement que vous désirez concernant votre arrêt de travail et allez vers eux. Sachez que vous n’avez pas à vous justifier concernant votre absence et à expliquer les causes de votre arrêt si vous n’êtes pas à l’aise. Plutôt, prenez des nouvelles de vos collègues et souriez-leur!

Informez votre gestionnaire

Vous avez la responsabilité de mentionner à votre gestionnaire si les tâches prévues au plan de retour au travail sont mal adaptées à vos capacités actuelles, si vous avez besoin de formation, si vous avez des questions ou même s’il y a des changements dans votre état de santé qui auraient un impact sur le travail.

Bibliographie

Brenninkmeijer, V., Houtman, I. & Blonk, R. (2008). Depressed and absent from work: predicting depressive symptomatology among employees. *Occupational Medicine*, 58, 295-301. doi:10.1093/occmed/kqn043

Corbière, M. et Durand, M.J. (sous la direction de) (2011). *Du trouble mental à l'incapacité au travail: une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 408 p.

Lafond, M.F. (2010). *Les pratiques de gestion de l'absence et du retour au travail des supérieurs immédiats en raison d'une absence pour un problème de santé mentale [mémoire]*. Université Laval: Québec.

Lysaght, R.M. & Larmour-Trode, S. (2008). An exploration of social support as a factor in the return-to-work process. *Work*, 30, 255-266.

St-Arnaud, L., St-Jean, M. et Rhéaume, J. (2004). Regard de l'autre et dynamique de la reconnaissance : un effet loupe sur les personnes qui ont des troubles mentaux au travail. *Travailler*, 2(12), 99-116

St-Arnaud, L., Bourbonnais, R., Saint-Jean, M. & Rhéaume, J. (2007). Determinants of return-to-work among employees absent due to mental health problems. *Relations industrielles*, 62(4), 690-713.

Wynnes-Jones, G., Buck, R., Porteous, C., Cooper, L. & al. (2011). What happens to work if you're unwell ? Beliefs and attitudes of managers and employees with musculoskeletal pain in a public sector setting. *Journal of occupational Rehabilitation*, 21, 31-42. Publié en ligne en juillet 2010. doi: 10.1007/s10926-010-9251-7





Toute reproduction d'un extrait ou de la totalité de cette fiche doit être préalablement autorisée par écrit par l'APSSAP et porter la mention de sa source.

Tél. : 418.624.4801

Téloc. : 418.624.4858

apssap@apssap.qc.ca

apssap.qc.ca

Notre mission

Nous avons pour mission de favoriser la prise en charge paritaire de la prévention en matière de santé, de sécurité et d'intégrité physique des personnes du secteur de l'Administration provinciale. Pour ce faire, nous offrons des services de formation, d'information, de conseil et d'assistance auprès des membres du secteur de l'Administration provinciale.

Notre clientèle

Le secteur de l'Administration provinciale regroupe plus de 1 600 établissements qui emploient au-delà de 70 000 personnes. Dans le cadre de son programme d'action, l'APSSAP répond aux demandes des comités de santé et sécurité, des mécanismes de participation ainsi que des coordonnateurs ministériels et syndicaux. Cette procédure permet aux travailleurs et aux gestionnaires du secteur de bénéficier des services auxquels ils ont droit.

Nos conseillers

- › Annie Drouin
- › Jean-Philippe Lamonde