



EMPLOI ET HANDICAP

REVENIR D'UN ARRÊT DE TRAVAIL PROLONGÉ, C'EST REVENIR DE LOIN ET DEVOIR BIEN S'Y PRÉPARER



Diplômée de l'UQAM à la maîtrise en éducation, MéliSSa Lévy travaille chez MÉMO-Qc depuis novembre 2009 à titre de conseillère d'orientation. Elle signe des articles dans le Paraquad depuis le printemps 2012. Vous pouvez lui poser des questions ou lui faire parvenir des commentaires au mlevy@moelleepiniere.com.

Les raisons pour lesquelles les gens peuvent s'absenter de leur emploi pour une période prolongée sont multiples : congé de maladie, congé de maternité, année sabbatique pour entreprendre un voyage, réaliser un rêve ou s'occuper des enfants à la maison, passage du travail autonome au travail salarié. L'arrêt de travail peut être réfléchi et planifié (comme dans le cas d'une année sabbatique) ou forcé (comme dans le cas d'une maladie ou d'un épuisement professionnel). Il va sans dire que si la personne choisit délibérément de quitter son emploi pour une certaine période, elle aura probablement un plus grand sentiment de contrôle sur sa situation que si elle est contrainte de quitter son emploi pour cause de maladie. La nature de l'arrêt de travail influencera certainement le retour.

Cependant, peu importe la raison ou la nature de l'absence, le mot d'ordre pour un retour réussi est de consacrer du temps pour bien s'y préparer. Il est faux de croire que les gens qui s'absentent de leur emploi y reviennent comme s'ils avaient quitté la veille.

Cependant, peu importe la raison ou la nature de l'absence, le mot d'ordre pour un retour réussi est de consacrer du temps pour bien s'y préparer. Il est faux de croire que les gens qui s'absentent de leur emploi y reviennent comme s'ils avaient quitté la veille. Il s'agit d'un mythe ou si vous aimez mieux, d'une légende urbaine. La principale raison de cet état de fait, c'est que même si la personne n'est plus là, ses collègues de travail, eux, continuent de mener à bien leurs activités, à travailler, à viser des promotions, à gérer des difficultés sur le milieu de travail. Bref, à vivre, à évoluer et à changer. À l'inverse, la personne qui quitte son emploi à moyen ou long terme changera aussi pendant ce temps d'arrêt. Il arrive souvent que les personnes qui s'absentent longtemps du travail prennent conscience de certains aspects d'elles-mêmes souvent ignorés, de ce qu'elles n'aiment plus dans leur emploi, de ce qu'elles souhaitent améliorer ou changer chez elles, de ce qu'elles souhaitent accomplir. Parfois, il se peut que ces prises de conscience soient compatibles avec le retour dans leur emploi et, parfois, il s'avère que non. Par exemple, certaines personnes se rendent compte qu'elles ne peuvent plus supporter une surcharge de travail, tandis que d'autres souhaitent relever des défis plus grands qu'elles considéraient comme étant plus cohérents avec la pleine mesure de leur talent.



REVENIR D'UN ARRÊT DE TRAVAIL PROLONGÉ : C'EST REVENIR DE LOIN ET DEVOIR BIEN SE PRÉPARER

Dans une recherche portant sur le retour au travail à la suite d'un trouble mental transitoire, Durand et al. (2010) ont répertorié trois catégories de facteurs susceptibles d'influencer la façon dont sera vécu ce retour. J'ai choisi de vous les présenter puisque je trouve qu'il s'agit d'un résumé qui simplifie bien la complexité des enjeux d'un retour au travail. Les voici :

1) Les facteurs associés aux caractéristiques de la personne

Puisque nous avons tous des traits personnels différents et un aménagement de ces traits qui nous est propre, nous sommes tous susceptibles de vivre un arrêt de travail de façons fort différentes. Par exemple, certaines personnes ont plus de facilité à faire preuve de résilience, d'autres ont une meilleure confiance en eux-mêmes ou sont plus positifs en général.

2) Les facteurs environnementaux de travail et l'activité de travail

Lorsque le travail est en lien direct avec l'absence de l'employé comme dans le cas d'une maladie professionnelle, il se peut que le retour soit envisagé plus difficilement et que l'employé éprouve la crainte de revivre un épuisement. Si votre équipe de travail évoluait dans un climat sain et constructif et entretenait des relations harmonieuses à votre départ, il se peut que ce soit plus rassurant d'y retourner que si les relations entre employés étaient conflictuelles, et ce, encore plus si vous étiez la cible d'un conflit. Si vous partez en raison d'un épuisement lié à une surcharge de travail, vous devrez en discuter avec votre supérieur avant votre retour pour vous assurer d'être en mesure de faire face à la situation adéquatement. Même chose en cas d'un conflit de travail dont vous étiez la cible. Votre situation au travail à votre départ peut influencer votre motivation à y retourner et c'est pour cette raison qu'il est crucial d'en discuter avec votre employeur et votre supérieur si cela est possible.

3) Les facteurs liés à la gestion de l'invalidité

Cette catégorie de facteurs implique les variables structurelles de l'emploi comme le fait d'avoir des

prestations pendant votre absence, la durée des couvertures de vos assurances, les soins adéquats qui sont couverts ou non, la possibilité de financer ou non votre départ préalablement à partir de votre salaire. Ces facteurs s'appliquent dans une moins grande mesure en ce qui concerne les départs choisis. Dans les cas où l'arrêt de travail est provoqué par une maladie, la couverture d'assurance peut influencer la durée de l'absence, surtout sur le plan financier; ce qui peut occasionner un retour prématuré à un moment où la personne ne se sent pas prête psychologiquement à reprendre le travail. Pour cette raison, il est préférable de se renseigner à l'avance sur ces modalités afin de se préparer en conséquence, et ce, que l'arrêt soit subi ou choisi. Malheureusement, cela n'est pas toujours possible comme dans le cas d'une maladie, d'un accident ou d'un épuisement professionnel.

UNE RUPTURE DANS LE TEMPS, DANS LA VIE PROFESSIONNELLE ET DANS LES ACTIVITÉS

Puisqu'il permet un certain recul face à notre vie professionnelle, un arrêt de travail change notre rapport au marché du travail, à l'investissement moindre ou accru que nous souhaitons y consacrer. Cette rupture sera très différente dans le cas d'un arrêt de travail subi (comme si on vous annonce un diagnostic de cancer) ou choisi (comme si vous choisissez de prendre une année sabbatique pour écrire un livre, faire une maîtrise ou réaliser un de vos rêves). Deux facteurs sont pour moi déterminants dans la réussite d'un retour au travail : **la perception du contrôle** qu'une personne a de sa situation et son **sentiment d'efficacité personnelle**. Ce sont deux modalités qui feront en sorte que la personne soit active dans son retour au travail et reprenne confiance dans son rôle de travailleur. En effet, examiner l'arrêt de travail sous l'angle du contrôle perçu sur la situation, du sentiment d'efficacité personnelle ou du sentiment que l'on est encore compétent pour effectuer les mêmes tâches nous permet de mieux comprendre ce qui pourrait nous aider si nous revenions en emploi à la suite d'une absence prolongée.

Il va sans dire que la personne qui subit un arrêt de travail pourrait avoir tendance à percevoir qu'elle a

Dans les cas où une maladie grave est la cause de l'arrêt, il arrive souvent qu'une remise en question sur le plan existentiel survienne.



moins de contrôle sur ce qui lui arrive que la personne qui l'aura choisi. Dans les cas où une maladie grave est la cause de l'arrêt, il arrive souvent qu'une remise en question sur le plan existentiel survienne. Ressentant la conscience de la finalité de sa vie ou que sa vie pourrait s'arrêter éventuellement, la personne peut examiner les satisfactions et les regrets qui l'habitent face à ce qu'elle a réalisé dans sa vie ou face à son mode de vie avant sa maladie. Des questionnements qui ressemblent à ceux-ci peuvent survenir : « Si je mourais bientôt, qu'est-ce que je regretterais de ne pas avoir fait ou vécu ? » « À qui aurais-je voulu dire "Je t'aime" ? »

Bien qu'intenses en émotions, ces questionnements permettent aux personnes concernées d'amener des changements positifs dans leur vie et de vivre tout en étant au diapason de leurs valeurs et convictions profondes. Pour certains, il s'agit d'une façon de reprendre du contrôle sur leur vie. Une personne qui peine à saisir la façon dont elle peut reprendre du contrôle sur sa situation risque de glisser vers un sentiment d'impuissance face à sa situation et, ultimement, vers un rôle de victime. Une fois ce dernier stade atteint, renverser la vapeur demande un travail psychologique de longue haleine.

On pourrait aussi dire que le travail, c'est comme faire du vélo. Je m'explique. Lorsqu'on quitte notre emploi pour une certaine période de temps, il se peut qu'au retour, nous nous sentions un peu rouillés face à la tâche à effectuer. C'est sur ce plan que le sentiment d'efficacité personnelle aura un impact. Si la personne anticipe un retour difficile, car elle a perdu le rythme de l'emploi, mais qu'elle a confiance qu'elle peut réussir à nouveau ses tâches, il y a fort à parier que sa réintégration en emploi sera plus facile. Les situations où les gens ont vécu des maladies ou des accidents présentent des enjeux reliés au sentiment d'efficacité personnelle et à l'identité. La personne doit redéfinir ses compétences et se reconstruire professionnellement en ciblant d'autres zones de compétences qu'elle possède. Cette étape dans la reconstruction de l'identité n'est possible qu'après la période de deuil des capacités qui auront été perdues.

UNE BONNE PRÉPARATION : AUTANT DU CÔTÉ DE L'EMPLOYÉ QUE DE L'EMPLOYEUR

Le retour au travail exige une bonne préparation de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire de l'employeur, de l'employé (la personne qui revient) et de l'équipe de travail.

Du côté de l'employeur : Votre employeur peut mettre en place des conditions facilitantes pour votre retour. Plus vous allez lui exprimer vos besoins, plus il pourra être en mesure de vous comprendre et de vous accommoder. Pour cette raison, il est important que vous le rencontriez avant votre départ si cela est possible (ce ne l'est pas toujours) afin de discuter de vos attentes mutuelles concernant votre retour, pour exprimer vos craintes face à votre départ et pour transférer vos dossiers. Quelques semaines avant la date prévue de votre retour au travail, vous pouvez également lui demander une rencontre préparatoire pour échanger sur les modalités de votre retour, la possibilité d'un retour progressif si c'est ce que vous souhaitez, vos tâches et les changements qui se sont produits pendant votre absence. Cette planification du départ et du retour permet de clarifier les attentes et les modalités de retour, ce qui contribue à faire diminuer l'anxiété de part et

Il se peut aussi que les membres de l'équipe éprouvent une certaine frustration à l'égard de la personne absente en raison d'une surcharge de travail. Pour limiter les effets de cette frustration, le gestionnaire peut aborder la question avant le retour de l'employé.

d'autre. Dans les cas où la personne quitte pour cause de maladie, il arrive que les employeurs s'attendent à ce que l'employé qui revient soit aussi productif qu'avant son absence, alors que c'est avec le temps que les capacités reviennent, que la personne se réadapte à son emploi et que la productivité revient. Il faut que l'employeur lui laisse une période de transition afin de reprendre le rythme de travail.

Du côté de l'employé : L'employé qui souhaite réussir son retour au travail doit le faire d'une façon volontaire, préparée et motivée. Il doit revenir vers ses collègues de travail en étant ouvert aux changements qui ont pu survenir pendant son absence, autant chez ses collègues que chez lui ou dans le milieu de travail. Il doit se préparer à l'avance pour les moments qui seront plus difficiles pour lui ou prévoir les risques de rechute et son plan d'action dans ces situations si tel est le cas. Il doit



REVENIR D'UN ARRÊT DE TRAVAIL PROLONGÉ : C'EST REVENIR DE LOIN ET DEVOIR BIEN SE PRÉPARER

aussi informer son employeur de ses besoins et attentes, comme ses besoins en formation pour se remettre à jour ou ses besoins en termes d'horaire ou d'adaptation.

Du côté de l'équipe de travail : Les équipes de travail qui accueillent un employé qui effectue un retour au travail à la suite d'une absence prolongée peuvent faciliter son intégration en l'accueillant de façon confiante et bienveillante et en lui reconnaissant sa place et ses compétences. Même si votre collègue revient d'une absence maladie, il sera sur pied à son retour. Par conséquent, faire comme s'il avait moins de compétences qu'auparavant peut affecter la confiance qu'il a en ses capacités.

Il se peut aussi que les membres de l'équipe éprouvent une certaine frustration à l'égard de la personne absente en raison d'une surcharge de travail. Pour limiter les effets de cette frustration, le gestionnaire peut aborder la question avant le retour de l'employé. Les membres de l'équipe de travail peuvent aussi informer celui qui revient sur ce qui s'est produit pendant son absence et le mettre au courant des derniers potins.

REPRENDRE SA PLACE DANS SON MILIEU DE TRAVAIL APRÈS UNE ABSENCE : ENTRE CRAINTES ET DÉSIR

Une amie me disait que lorsqu'une personne revient d'un arrêt de travail, elle doit refaire son territoire, et l'image qui lui venait en tête est celle d'un chien qui urine sur les poteaux de la clôture de sa cour! Vous me direz que l'analogie est cocasse, mais elle révèle un certain malaise que les gens peuvent ressentir lorsqu'ils s'apprêtent à revenir. Les principales craintes présentes chez les personnes qui effectuent un retour au travail s'expriment d'une façon différente d'une personne à l'autre. Elles concernent plusieurs thèmes, comme le regard de leurs collègues de travail sur leur arrêt de travail, leur capacité à reprendre leur place au sein de leur équipe, le fait que la personne qui occupait le poste pendant l'absence soit

plus compétente ou plus appréciée, la nature du poste et des tâches qui sont susceptibles d'avoir été transformées, leurs capacités à reprendre ou non le travail. Il est primordial que les craintes liées au retour au travail soient abordées autant par l'employé que par l'employeur. Les tabous qu'engendrent ces craintes ne permettent ni un retour dans l'authenticité ni une réponse aux besoins réels de la personne qui revient et du milieu de travail. La clé, pour un tel dialogue, c'est une écoute sans jugement et

une volonté partagée que la réintégration soit réussie. Comme dans bien des situations qui surviennent en milieu de travail, notre meilleur allié, c'est une communication franche, saine et constructive. Y parvenir relève de la pratique et de la bonne foi. Tiens donc, peut-être serait-ce un bon sujet pour une prochaine chronique. Je vous réserverai la surprise!

SOURCES

Labelle, G., *Santé psychologique : Réussir un retour au travail après une absence pour maladie psychologique*, saison 2010-2011, <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=75384>.

Rivard, S., *De retour après la pause*. Jobboom Magazine, <http://www.jobboom.com/magazine/24-06-texte.html>.

Santé psychologique : Chacun son rôle pour un retour au travail réussi, Brochure d'information, Association paritaire pour la santé et la sécurité au travail affaires municipales, http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Retour_travail.pdf.

Genest, F., *Congé de maternité : planifier son retour... avant de partir!*, <http://fr.chatelaine.com/dossier-art-de-vivre/carriere/conge-de-maternite-planifier-son-retour-avant-de-partir/>, 2011.