

MAXIMISER SES CHANCES DE SUCCÈS POUR UN R.A.T. EFFICACE ET DURABLE



PAR Sylvie Mallette

Au Québec, 30 % à 50 % des absences du travail pour invalidité de longue durée (plus de six mois) seraient attribuables à des problèmes de santé mentale¹. Afin de prévenir la chronicité et favoriser un retour au travail rapide et durable, l'employeur doit intervenir dans les jours suivant l'arrêt de travail pour mettre en place des mesures de soutien appropriées, plutôt que d'adopter une approche axée sur le contrôle de l'absence et des coûts.

MANTENIR UN LIEN

L'arrêt de travail pour une personne souffrant d'un problème de santé mentale est une situation éprouvante et difficile à accepter. Or le maintien du lien d'emploi peut être une source importante de soutien pour l'employé pendant sa période d'invalidité. En effet, celui-ci peut se sentir isolé et un contact pour le rassurer, l'écouter, lui offrir du soutien pourra être bénéfique. Aussi, la communication entre l'employé absent et le supérieur immédiat (ou toute autre personne désignée) permet de garder un lien de confiance et de s'assurer, en même temps, que l'employé reçoit les bons soins et qu'il ne glisse pas sournoisement vers la chronicité. Malheureusement, les pratiques actuelles ont souvent l'effet contraire... On évite d'appeler l'employé qui vit un problème de santé mentale de peur de se faire accuser de harcèlement ou d'être trop intrusif, en s'immisçant dans sa vie personnelle. Mais lorsque l'objectif est réellement d'aider la personne, de lui témoigner sa sollicitude et de l'encourager, cette démarche constitue au contraire un levier, une condition gagnante pour assurer le retour au travail.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que plus l'absence se prolonge et plus les chances de retour au travail s'amenuisent. C'est pourquoi le retour progressif est fréquemment recommandé. Par contre, il ne suffit pas de ramener l'em-

ployé le plus rapidement possible non plus. Il faut vous assurer que la progression est fondée sur des critères médicaux et objectifs, qu'il y a une augmentation graduelle des heures de travail et des tâches à accomplir, etc. En ce sens, il faut donc que le travail soit *thérapeutique* de façon à ce que l'employé puisse se rétablir progressivement, tout en prévenant les rechutes coûteuses pour l'employeur².

COMMENT BRISER LES TABOUS ET FACILITER LE RETOUR DE L'EMPLOYÉ

L'employé a souvent peur de revenir au travail et il appréhende ce moment à cause des nombreux obstacles auxquels il doit faire face, dont le caractère chronique ou non résolu du problème, ainsi que les préjugés entourant la santé mentale. En effet, il semble que 44 % des employés estiment que leur problème de santé n'est toujours pas résolu au moment de leur retour au travail³. De plus, la crainte d'être vue comme une personne vulnérable, fragile, ainsi que l'appréhension d'être jugée par ses collègues, ses supérieurs, ses employés, compromettent grandement le rétablissement de celle-ci, ainsi que son retour au travail. En effet, qui n'a pas déjà entendu une réflexion du genre « une personne souffrant de dépression s'offre de belles vacances », ou encore, « ce sont les gens faibles et paresseux qui souffrent de dépression ».

L'employeur doit veiller, entre autres, à ce que l'employé revienne dans un environnement sécuritaire et exempt de harcèlement. Des efforts en ce sens doivent être effectués pour intervenir sur les facteurs organisationnels qui auraient pu être à l'origine de son absence. Par ailleurs, des sessions de sensibilisation ou de formation sur la santé mentale s'adressant aux employés, aux superviseurs et aux gestionnaires faciliteront le dialogue, contribueront à réduire les préjugés et

aideront à prévenir la stigmatisation associée à ces problèmes.

LES ACTEURS CLÉS

Trop souvent, les retours au travail sont improvisés et peu soutenus, ce qui amène des rechutes coûteuses et un risque de chronicité. Il faut faciliter le retour au travail des employés en invalidité par une action concertée des acteurs clés. Ainsi, les différents partenaires de l'entreprise, l'assureur et le milieu de la santé doivent travailler ensemble, afin de permettre un retour au travail rapide et thérapeutique. De tous les acteurs clés, celui qui joue un rôle prépondérant dans la réintégration d'un employé est, sans contredit, le supérieur immédiat. Son comportement peut grandement faciliter ou, au contraire, perturber les efforts entrepris pour aider l'employé à surmonter les diverses difficultés au moment de son retour au travail⁴.

Or le supérieur immédiat se sent souvent démuni. Il n'a pas toujours les habiletés ou les connaissances requises pour communiquer efficacement avec un employé aux prises avec un problème de santé mentale. Si, en plus, la haute direction tient un discours à l'effet qu'il faut augmenter la productivité, réduire les coûts, etc., comment le supérieur peut-il voir d'un bon œil le retour progressif de son employé, qui sera moins productif et nécessitera plus de temps (soutien, suivi, etc.) de sa part ? Il est donc primordial que la haute direction exerce son *leadership* en énonçant une directive claire, et en posant des gestes concrets par rapport aux mesures d'accommodement visant à faciliter le retour progressif des employés en invalidité, et ce, sans pour autant pénaliser les superviseurs pour une baisse temporaire de productivité.

Il va sans dire que l'employé lui-même a un rôle fondamental à jouer. Sa participation à la démarche de retour au travail est indispensable. Le soutien et

1. LEMIEUX, L.P. et M. CORBIÈRE. *Retour au travail : le rôle des acteurs clés*, Effectif, avril-mai 2010, p. 14-18.

2. CHAMPAGNE, D. et D. MINEAU. *Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale ?* Gestion, vol. 35, n° 3, 2010, p. 62-68.

3. ST-ARNAUD, Louise. *Le soutien au rétablissement et au retour au travail : un antidote aux problèmes de santé mentale au travail*, Université Laval (<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/divers/Colloque-psy/L-ST-Arnaud-sante-psychologique-2010.pdf>) (février 2011)

le support des collègues sont également des facteurs importants pour que l'employé perçoive son retour rassurant et non menaçant. Quant au service des ressources humaines, il devrait assumer le rôle d'agent de liaison entre le service de santé, l'assureur, le supérieur immédiat et l'employé.

PRÉPARER LE RETOUR AU TRAVAIL

Lorsque l'employé sera prêt à envisager son retour au travail, il faudra donc préparer adéquatement cette démarche. En effet, une absence du travail de deux ou trois mois, à la suite d'un problème de santé mentale, exigera une réadaptation aux habitudes du monde du travail. Se lever, se préparer pour aller travailler, planifier son trajet, rencontrer à nouveau ses collègues : toutes ces actions qui font partie de notre routine quotidienne seront sources de stress pour l'employé de retour d'un congé d'invalidité.

L'EMPLOYÉ LUI-MÊME A UN RÔLE FONDAMENTAL À JOUER

La *Chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail* propose une démarche dans laquelle un agent de soutien impartial prépare l'employé à son retour et l'accompagne². En plus de s'assurer de la collaboration de l'employé, une rencontre préparatoire permettra, entre autres, de :

- l'aider à reprendre contact avec le milieu de travail
- discuter des préoccupations, des appréhensions entourant sa réintégration (obstacles et leviers portant sur les facteurs cliniques, sociaux et organisationnels)
- discuter de ses besoins et préciser les modalités du retour progressif
- évaluer les mesures d'accommodement possibles (voir encadré)

MESURES SPÉCIFIQUES D'ACCOMMODEMENT

Les mesures d'accommodement les plus courantes pour les personnes souffrant de problèmes de santé mentale comprennent notamment :

- un *horaire de travail flexible* quant à l'arrivée ou au départ pour permettre à la personne de suivre des traitements, des pauses plus fréquentes si nécessaire;
- la *modification des fonctions du poste* par l'échange ou le partage de certaines tâches avec d'autres collègues;
- une *supervision adaptée à chaque cas*, par exemple en ayant des rencontres hebdomadaires entre le supérieur immédiat et l'employé pour faire le suivi et l'aider à régler les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent;
- le *réaménagement du lieu de travail* dans un endroit plus tranquille, ce qui aidera l'employé à se concentrer sur ses tâches, ou même permettre à l'employé de travailler à domicile.

Cette rencontre vise, ultimement, à élaborer un plan de retour au travail qui pourra satisfaire tant le supérieur immédiat que l'employé. Il s'agit de trouver un point d'entente et non d'accéder à tous les désirs de l'employé. Il pourrait aussi être utile de demander à celui-ci comment il aimerait être accueilli. Certaines personnes voudront vivre la situation dans la confidentialité (et c'est leur droit, car le diagnostic médical justifiant l'absence est confidentiel), tandis que d'autres préféreront ne pas cacher leur problème et divulguer la nature de leur incapacité. Bref, les dossiers doivent être étudiés cas par cas.

Finalement, tout au long du retour progressif, il faudra effectuer un suivi avec l'employé pour s'assurer que la démarche se déroule bien, et intervenir dans le cas où des embûches surviennent.

CONCLUSION

La démarche de retour au travail pour les employés avec un problème de santé mentale va bien au-delà de la rémission des symptômes. Faire participer tous les acteurs clés (action concertée), instaurer un climat de confiance pour mieux communiquer avec l'employé absent, briser les ta-

bous, responsabiliser l'employé et outiller le supérieur immédiat ne sont que quelques-unes des actions à entreprendre pour prévenir la récurrence. Les interventions doivent être guidées par un but commun : le retour à la *santé* et au *travail* de l'employé en invalidité.

4. Précité note 1.