

Document de référence

Le retour au travail suivant une invalidité



Table des matières

Introduction	2
Les mythes	2
Le cycle de l'invalidité	2
Les principaux impacts d'une invalidité	3
Les obstacles et symptômes	3
La planification stratégique du retour au travail	4
Les accommodements	4
Les rôles et responsabilités	5
Conclusion	6
Références	6

Introduction

En tout temps, un pourcentage appréciable de la main-d'œuvre canadienne s'absente du travail pour cause de maladie ou de blessure, et aucune organisation n'est à l'abri de ce phénomène.

En effet, près d'un travailleur sur trois vivra un arrêt de travail au cours de sa carrière en raison d'une invalidité. Dans la majorité des cas, il ne s'agit pas d'un choix et ce ne sera planifié ni par la personne en invalidité ni par son employeur. De plus, cette période d'absence entraînera des contraintes de toutes sortes pour les deux principales parties impliquées : l'employé et l'employeur.

Selon l'Association médicale canadienne, « une absence et le fait de ne plus jouer pour une longue période de temps ses rôles habituels, y compris au travail, nuisent au bien-être physique, mental et social de la personne. Les médecins doivent donc favoriser le retour du patient à ses fonctions et à ses activités professionnelles le plus rapidement possible après une maladie ou une blessure, à condition que le retour au travail ne mette pas en danger le patient, ses collègues ou la société. Un retour au travail sûr et rapide profite au patient et à sa famille en aidant à son rétablissement et en réduisant l'incapacité. Tout en améliorant les résultats de santé, un retour au travail rapide et sûr préserve une main-d'œuvre compétente et stable pour les employeurs et la société, et réduit la pression sur les services de santé et les services sociaux et sur les régimes d'assurance invalidité ». (*Le rôle du médecin traitant dans le retour au travail de patients après une maladie ou une blessure*, 2010)

Les mythes

Il existe plusieurs mythes tenaces au sujet d'une personne retournant au travail à la suite d'une invalidité, par exemple :

- Un employé en invalidité ne peut revenir avant d'être rétabli à 100 % ;
- La personne ayant vécu une invalidité ne sera plus en mesure d'exécuter son travail comme avant ;
- Il est préférable d'éviter de parler à la personne revenant d'une invalidité et d'attendre qu'elle vienne vers nous lors de ses premières journées de travail.

Ces prétentions sont fausses. Il faut toutefois bien connaître le contexte et les stratégies applicables afin d'assurer le succès du retour au travail pour le travailleur concerné. En tant

qu'employeur, collègue ou intervenant dans un dossier d'invalidité, il est aussi important de dissiper ces mythes.

Le cycle de l'invalidité

Chaque absence du travail suit un cycle décomposable sur 4 périodes.

Avant la période d'invalidité

Ce sont les mois ou les semaines où apparaissent les premiers symptômes de l'individu. Ces premiers signes d'invalidité peuvent être directement liés au travail ou non. Cependant, ils sont très souvent visibles par l'entourage.

Pendant l'invalidité

Selon la nature de l'invalidité, la personne en invalidité pourra avoir tendance à se replier sur elle-même. Sa condition médicale pourra aussi lui occasionner des limitations fonctionnelles ou cognitives dans sa vie quotidienne. Elle refusera certaines invitations, renoncera à des passe-temps et entrera rarement en contact avec son milieu de travail. Selon le contexte, l'isolement du milieu de travail peut s'avérer néfaste et même anxiogène au moment du retour chez l'employeur.

Pendant le retour au travail

Il s'agira généralement d'une période d'instabilité et d'incertitude pour le travailleur. Ses perceptions auront probablement changé en raison des nombreux conseils reçus, du recul pris sur le milieu de travail et des effets des traitements. Il pourra même avoir l'impression de commencer un nouvel emploi si l'absence s'est prolongée ou si des changements importants ont eu lieu au travail. Pour ces raisons, il devra pouvoir bénéficier d'un temps d'ajustement pour réussir sa réinsertion.

Après le retour au travail

Avec une bonne préparation et des conditions propices à la réinsertion, le travailleur qui revient d'une invalidité retrouvera, habituellement de façon graduelle, son rythme de travail et ses repères après quelques semaines. S'il occupe un nouveau poste ou bien un poste adapté, il s'ajustera aux modifications avec le soutien de son équipe et de son superviseur.

Les principaux impacts d'une invalidité

Chez l'employé

La personne touchée par une invalidité devra notamment composer avec l'isolement du milieu de travail, une multitude de symptômes de nature physique ou psychologique, ainsi que des changements significatifs sur le plan des activités de la vie quotidienne. La personne invalide durant une période de plusieurs semaines ou plus risque donc grandement de perdre contact avec son milieu de travail, de perdre ses habitudes de travail et même progressivement son rôle de travailleur.

Chez l'employeur

L'employeur devra soit se priver d'une ressource ou la remplacer pour une période souvent indéterminée. Il sera souvent dans l'incertitude concernant l'absence liée à la maladie et fera face aux impacts de celle-ci sur la gestion de ses ressources humaines ainsi que la performance de son organisation. Le lien d'emploi peut donc se fragiliser, compliquant ainsi pour ces deux parties la réinsertion professionnelle du travailleur invalide au moment opportun.

Les obstacles et symptômes

Chaque retour au travail à la suite d'une invalidité diffère d'une personne à l'autre. Cependant, plusieurs obstacles et symptômes se croisent dans la majorité des cas, tels que :

Sentiment de honte et de culpabilité

La personne a le sentiment d'avoir laissé tomber son équipe de travail, son supérieur et l'organisation. Elle sait que son absence a causé des inconvénients et il pourrait être nécessaire de la rassurer, en lui rappelant qu'une telle absence peut survenir à n'importe quel moment et que l'organisation a su la pallier.

Endurance mentale réduite

Au moment du retour au travail, une personne en invalidité est susceptible d'éprouver et d'évoquer des symptômes résiduels tels qu'un manque de concentration et d'attention, des oublis, de la fatigue mentale, etc. Ces symptômes sont normaux. Le retour au travail est un

entraînement qui sert notamment à mieux s'évaluer et du même coup à améliorer ses fonctions. En effet, la récupération totale d'une invalidité se fait pendant et après le retour au travail.

Perte de confiance en soi

Lorsqu'un employé est éloigné du milieu de travail pendant un certain temps, il peut remettre en question son savoir-faire et ses compétences. Il est possible qu'il se souvienne de l'époque où ses tâches lui apparaissaient comme aisées et où sa cadence de travail était très rapide. Au moment du retour au travail, le travailleur aura donc besoin d'une période d'adaptation afin de retrouver ses repères, en plus de mettre à jour ses connaissances.

Anxiété de performance

Le travailleur s'étant absenté du travail éprouve habituellement un niveau d'anxiété plus élevé que ses collègues. En effet, il sait que son entourage professionnel l'observera et pourra même analyser son niveau d'efficacité. Ce contexte peut entraîner une forme d'hypervigilance dans l'exécution de ses fonctions, et ce, dans un souci de regagner la confiance de ses collègues et de son employeur. Un travailleur peut même craindre de perdre son emploi au moment de son retour. L'employeur peut alors communiquer à l'employé des objectifs à long terme, afin qu'il ressente que son emploi n'est pas en péril. Il s'agit d'une façon efficace de rassurer le travailleur.

Sommeil réduit

Les premières journées de travail sont fort probablement appréhendées par le travailleur retournant au travail à la suite d'une invalidité. Les ruminations sont donc plus nombreuses que d'habitude et peuvent engendrer un sommeil moins récupérateur, et même de l'insomnie. Il ne faut pas se surprendre des traits tirés du travailleur à son retour, et ce, même si l'absence a été longue et que l'on pense que la personne a eu beaucoup de temps pour se reposer.

Crainte d'une rechute

Au moment de son retour, le travailleur ressent souvent l'inquiétude que sa maladie ou sa blessure puisse réapparaître ou s'aggraver s'il est exposé aux exigences de son emploi. Cette préoccupation est normale et peut même être justifiée, car la phase de récupération

fonctionnelle se poursuit souvent pendant le retour au travail et peut laisser place à un risque de rechute dans certains cas. Pour cette raison, il est primordial pour les parties impliquées de bien préparer le retour et de bien encadrer l'individu afin de diminuer ce risque et d'assurer la pérennité du retour au travail.

Alors que certains employeurs initient des contacts réguliers avec leurs employés absents, d'autres préfèrent attendre le retour au travail pour rétablir le contact. Toutefois, compte tenu des obstacles mentionnés plus haut, il est fortement recommandé aux travailleurs absents et à leur employeur de maintenir un contact régulier, et ce, dès le début de l'invalidité. De cette façon, l'employeur connaîtra l'évolution médicale et l'éventuel retour au travail sera facilité. D'ailleurs, des recherches ont démontré une réduction significative de la durée des invalidités lorsque ce contact est maintenu.

Par ailleurs, les défis d'un retour au travail augmentent considérablement avec le temps et la probabilité statistique d'un retour au travail diminue d'autant. Il devient alors nécessaire d'entreprendre les démarches pour faciliter le retour au travail dès que l'employé absent en est fonctionnellement capable. Ainsi, afin d'augmenter les chances que l'employé réintègre ses fonctions avec succès, une bonne planification du gestionnaire et la participation active de l'employé au processus s'avèrent la voie la plus prometteuse.

La planification stratégique du retour au travail

Dès que l'état de santé de l'employé permet d'envisager un retour au travail, une rencontre préparatoire entre celui-ci et son employeur se veut une pratique incontournable. Dans les milieux syndiqués, un représentant syndical pourrait aussi être impliqué. Une telle rencontre permet de mettre en place une ligne directrice à respecter et d'établir les attentes des deux parties, pour les semaines à suivre. L'ensemble de l'environnement de travail bénéficiera de cet alignement clair entre les parties. Voici quelques-uns des avantages d'une telle rencontre :

Clarification des attentes

En l'absence d'une communication claire des attentes de chacun avant le retour au travail, il pourrait y avoir des divergences et des tensions. Pour cette raison, partager autant les attentes personnelles que celles de l'organisation permet d'établir une ligne directrice qui sera suivie et respectée par les parties impliquées (objectifs, façon de faire, bonnes pratiques, etc.).

Diminution des risques de rechute

Un travailleur ayant vécu une période d'invalidité reviendra fort probablement dans le même contexte de travail qu'avant son arrêt. Les parties impliquées devraient donc pouvoir échanger au préalable sur ce qui a pu potentiellement représenter un élément contributif ou déclencheur au travail afin qu'il ne se reproduise pas, ou pour examiner ce qui pourrait contribuer à une rechute et y remédier.

Confiance

Comme mentionné précédemment, un travailleur de retour d'une invalidité de longue durée risque de ressentir des inquiétudes et d'avoir besoin d'être rassuré par son gestionnaire ou un membre influent de l'organisation. Dans l'éventualité où il remettrait son importance en question ou même son lien d'emploi, une rencontre permettra souvent de rétablir les faits et de diminuer ses appréhensions.

Les accommodements

La priorité devrait habituellement être le retour de l'employé dans le poste qu'il occupait avant son absence. Cela lui permettra de retrouver ses habitudes, son milieu de travail et ses collègues. Cependant, si c'est impossible, il existe d'autres solutions de rechange, voulant que l'employé intègre :

- un emploi modifié, dans le même milieu de travail ;
- un emploi différent, dans le même milieu de travail ;
- un emploi semblable, dans un autre milieu de travail ;
- un emploi différent, dans un autre milieu de travail.

Au moment du retour au travail, il se peut que l'employé soit aux prises avec des limitations fonctionnelles temporaires ou bien permanentes émises par un professionnel de la santé. Le cas échéant, l'employeur doit tenter, autant que possible, d'accommoder l'employé afin qu'il soit en mesure d'offrir une prestation de travail satisfaisante sans compromettre sa santé et sa sécurité, ni celle des autres. Selon la Commission canadienne des droits de la personne, l'employeur a l'obligation d'accommoder les besoins propres à chacun des employés afin de leur permettre de réaliser pleinement leur potentiel.

Cependant l'obligation d'accommodement n'est pas illimitée. Le droit à l'égalité d'un employé doit être équilibré avec le droit d'un employeur à gérer un milieu de travail productif. En général, les employeurs devraient examiner cas par cas les situations impliquant l'obligation d'accommodement, car chacune relève de circonstances particulières. Dans certains cas, comme dans les cas de contraintes excessives, l'employeur n'est pas tenu à l'obligation d'accommoder.

Voici quelques exemples d'actions proactives pouvant être envisagées afin de faciliter le retour au travail dans des conditions gagnantes :

- Évaluation du poste de travail;
- Analyse des exigences physiques ou psychologiques de l'emploi;
- Horaire flexible;
- Pausages plus fréquentes;
- Télétravail;
- Ajustement du poste de travail;
- Modification temporaire de certaines tâches et responsabilités;
- Équipement ergonomique;
- Formation;
- Etc.

Les rôles et responsabilités

Chez l'employé

- Fournir à son employeur un document signé par le médecin autorisant le retour au travail, incluant toute limitation applicable;
- Être de bonne foi dans la démarche de préparation et de réalisation du retour au travail;
- Adopter une attitude positive; être ouvert aux suggestions de l'employeur et à l'aide qu'il offre;
- Aller chercher l'aide nécessaire des ressources disponibles;

- Partager ses craintes et difficultés avec les parties impliquées;
- Accepter la collaboration de ses collègues et de ses supérieurs.

Chez l'employeur

- Rester en contact avec l'employé durant son invalidité;
- Agir dès que l'employé annonce son retour au travail;
- Impliquer activement les ressources humaines et le syndicat, si applicable;
- Prévoir une rencontre avec l'employé avant son premier jour de travail, ainsi que du temps pour une mise à jour suffisante selon la durée de son absence;
- Déterminer des objectifs réalistes durant la période de retour au travail;
- Favoriser un climat d'accueil auprès de l'employé lors de son retour. Avant la date officielle du retour au travail, annoncer à l'équipe de travail le retour de l'employé afin qu'il soit reçu convenablement;
- Mettre à la disposition de l'employé l'équipement de travail nécessaire (bureau, mots de passe, téléphone, outils, etc.). Ne pas lui faire sentir que son retour au travail est précipité et qu'il désorganise les opérations;
- En cas de requête d'accommodement temporaire ou permanent, demander à l'employé d'obtenir de l'information médicale supplémentaire justifiant cette demande;
- Évaluer de façon hebdomadaire le déroulement du retour au travail et bien documenter son évolution;
- Établir des ententes de communication régulière, avec rendez-vous et rétroaction. Souligner davantage les bons coups.

Conclusion

Le retour au travail d'un employé à la suite d'une invalidité n'est pas une étape à prendre à la légère. Plus les conditions gagnantes décrites dans ce document seront respectées, plus il y a de chances que le travailleur réussisse son retour non seulement au travail mais à la santé. Plus encore, le message envoyé aux autres travailleurs de l'organisation, qui observent attentivement le déroulement du retour au travail de leur collègue, s'avère être également très positif pour le climat de travail et leur engagement envers l'organisation.

Références

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE. *Guide de gestion du retour au travail*. www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/gmrw_ggrt_fr_2.pdf

LABELLE, Ghislaine. *Santé psychologique : Réussir un retour au travail après une absence pour maladie psychologique*. www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=75384

INSTITUT UNIVERSITAIRE EN SANTÉ MENTALE DOUGLAS. *Programme de retour au travail : planifier, soutenir et réussir*.

Les Fondements – Plan de retour au travail : www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/ve/dee/dmi-igi/fun-fon/rtwp-prt-fra.asp#Toc002