

# TRAVAIL

# et santé

Le mieux-être au travail

Comment puis-je soutenir le retour au travail de mon employé?



## Soutenir le retour au travail d'un employé

Le retour au travail après un congé d'invalidité de courte ou de longue durée peut se révéler difficile, autant pour l'employé que pour le gestionnaire. Votre employé se sent probablement mal à l'aise de réintégrer son poste et il se pourrait qu'il soit préoccupé par les modifications apportées durant son absence à son rôle ou à sa charge de travail, ce qui aggraverait la situation, surtout s'il est aux prises avec des problèmes de santé physique ou mentale. Ces craintes pourraient avoir des répercussions importantes sur la productivité de l'employé et nuire à sa réintégration comme membre actif de l'équipe.

Un congé d'invalidité est un sujet naturellement délicat et, comme bon nombre de gestionnaires craignent de faire un faux pas, ils finissent par ne rien faire du tout. Vous ne connaissez peut-être pas la raison du congé d'invalidité de l'employé ou, au contraire, il vous l'a expliquée en détail. Indépendamment de ce que vous savez ou non, il vous appartient d'aider l'employé à réintégrer son milieu de travail. Si vous ignorez son retour au travail ou en minimisez l'impact, en plus d'être perçu comme étant un gestionnaire indifférent à l'égard de ce que vivent vos employés, votre attitude pourrait nuire à l'équipe. Les suggestions que nous vous offrons vous permettront de maintenir les lignes de communication ouvertes, de vous assurer que l'employé est en mesure d'effectuer son travail et de l'aider à réaliser un retour au travail sécuritaire.

*En tant que gestionnaire, vous jouez un rôle essentiel dans la santé et le bien-être de votre employé et vous pouvez l'aider à effectuer une réintégration en douceur.*

## Maintenez la communication

Bien que les gestionnaires hésitent habituellement à communiquer avec un employé en congé d'invalidité, il s'agit souvent d'une étape cruciale qui aidera l'employé à se sentir soutenu et en contact avec l'organisation. Assurez-vous que les conversations sont centrées sur le bien-être de l'employé et non pas sur son poste ou ses tâches au travail.

Le fait de communiquer périodiquement avec l'employé l'aidera à se sentir apprécié et renforcera ses liens avec ses collègues et le milieu de travail, ce qui devrait contribuer à atténuer son anxiété à l'égard de son éventuel retour au travail. Assurez-vous simplement de ne pas communiquer avec lui trop souvent, car vous pourriez involontairement l'inciter à retourner au travail avant qu'il soit vraiment en mesure de le faire.

## Apportez du soutien à l'employé

Lorsqu'un professionnel de la santé aura déterminé que l'employé est apte à retourner au travail, vous devriez vous impliquer dès le premier jour. Donnez l'exemple et efforcez-vous de faciliter la transition.

**Ayez une bonne conversation avec l'employé.** Accueillez-le à son arrivée. Expliquez-lui de quelle façon ses responsabilités ont été gérées durant son absence et les modifications apportées à son rôle. Déterminez la nécessité de mettre en œuvre des mesures d'adaptation afin de l'aider à accomplir ses tâches. N'oubliez pas que la conversation doit être centrée sur le rendement au travail. C'est aussi l'occasion pour l'employé de vous parler de ses préoccupations ou de ses problèmes, ce qui vous permettra de lui offrir du soutien et de manifester de l'empathie.

Shepell·fgi  
travail. santé. vie.

Ces suggestions  
m'aideront à soutenir  
mon équipe.



*Déterminez avec l'employé les problèmes pouvant avoir un impact sur ses responsabilités quotidiennes.*

**Saisissez l'occasion qui se présente.** Le retour au travail de l'employé est le moment idéal de réunir les membres de l'équipe et de parler de stratégie. Envisagez un dîner ou une sortie qui servira à renforcer les liens. Ne mettez pas l'accent sur le retour de l'employé; parlez plutôt de la direction que prend l'équipe. Cependant, reconnaissez que vous êtes ravi que l'employé soit de retour. Vous pourriez aussi offrir à ses collègues des conseils sur la façon d'aider l'employé à effectuer son retour au travail. Soyez prudent : si l'employé vous a expliqué le motif de son absence, n'en parlez jamais à ses collègues sans son consentement.

**Sachez être accommodant.** Le retour au travail de l'employé pourrait vous obliger à adapter son poste de travail, ses tâches ou ses heures de travail à ses nouveaux besoins. Offrez-lui des accommodements, entre autres, de travailler à temps partiel en augmentant graduellement ses heures de travail, d'effectuer du télétravail, de réduire temporairement ses responsabilités ou d'accéder à une aire de repos. Fixez un échéancier à ces accommodements, mais soyez prêt à modifier le plan en tout temps. Selon le problème de santé dont souffre l'employé, vous pourriez devoir consulter son médecin, son ergothérapeute, son conseiller en gestion de l'invalidité ou un autre professionnel de la santé pour vous aider à bien comprendre ce que l'employé peut faire ou non.

**Maintenez des attentes élevées.** Même si la patience est de mise lors du retour au travail d'un employé, cela ne signifie pas pour autant que vous devez fermer les yeux sur les échéances non respectées, un travail de mauvaise qualité ou des absences fréquentes. Fixez-lui des objectifs et des normes réalistes et évaluez régulièrement ses progrès. Efforcez-vous de ne pas lui accorder un traitement de faveur et soyez conscient de la perception des membres de l'équipe à l'égard de la situation. Envisagez de demander à l'employé la permission de renseigner les membres de l'équipe au sujet de ses problèmes de santé. Si l'employé se rétablit d'un cancer, par exemple, ses collègues voudront probablement lui offrir tout le soutien possible.

Le retour au travail après une longue absence peut s'avérer très stressant et rempli d'incertitudes. Même s'il est difficile de parler de problèmes personnels, le fait de les ignorer ou de se montrer peu enclin à aider l'employé à s'adapter ne pourra que nuire à ses efforts visant à réintégrer le travail et à renouer avec les membres de son équipe. Cependant, si vous reconnaissez ces difficultés et si vous atténuez les préoccupations de l'employé avant qu'elles s'aggravent, vous lui assurerez une transition en douceur, vous maintiendrez la productivité et vous stimulerez le moral des membres de votre équipe.

### Assurez-vous que l'employé se porte bien

Après le retour d'un employé, certains gestionnaires commettent l'erreur de continuer comme si de rien n'était, même si la personne pourrait avoir besoin de soutien au cours des prochains mois. Communiquez une politique de porte ouverte afin que l'employé se sente à l'aise de vous parler de ses préoccupations et de vous rencontrer régulièrement pour vous faire part de ses besoins et de ses difficultés d'adaptation. Surveillez les signes indiquant qu'il éprouve de la difficulté à s'adapter, par exemple, un isolement social, un rendement médiocre et une attitude négative. Ne présumez pas que l'employé se porte bien simplement parce qu'il n'a pas demandé d'aide récemment – *posez-lui la question*. En outre, si votre organisation offre un programme d'aide, mentionnez à l'employé qu'il peut obtenir un soutien confidentiel pour l'aider à aplanir des problèmes d'adaptation.

Si vous avez apporté des modifications à son environnement de travail, à sa charge de travail ou si vous avez adapté son rôle en fonction de ses capacités ou de son état de santé, vous devez évaluer périodiquement leur efficacité. Parlez à l'employé et assurez-vous que les mesures d'adaptation améliorent son rendement; voyez avec lui si d'autres changements sont nécessaires. Parlez aussi à ses collègues afin de vous assurer qu'ils sont en mesure de gérer les tâches ou les responsabilités supplémentaires qui leur ont été assignées.