

Le retour au
travail après
une longue
absence

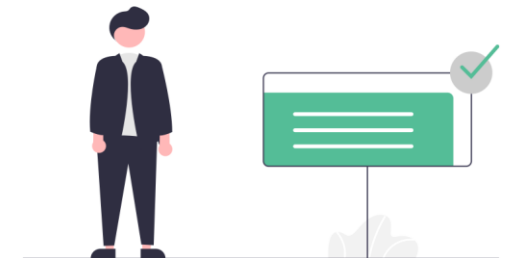
Introduction

Pourquoi proposer ce webinar ?

- ★ Personnel RH et managers en demande d'accompagnement sur la question
- ★ Retour à l'emploi qui peut-être source de souffrance s'il n'est pas anticipé et accompagné
- ★ Problématique d'ampleur : augmentation des arrêts

Objectifs

- ★ Accompagner la reprise d'un agent qui a été éloigné pendant une longue durée de son activité
- ★ Préparer l'équipe au retour du collègue
- ★ Organiser le travail en tenant compte des contraintes des uns et des autres
- ★ Pérenniser le retour à l'emploi



Sommaire

I- Comprendre les enjeux du retour à l'emploi : pourquoi l'anticiper et l'accompagner ?

II. L'agent

1. *Ce qui se joue durant l'arrêt*
2. *Le retour à l'emploi : anticiper et accompagner*

III. Le collectif de travail

1. *La vie du collectif durant l'arrêt de l'agent*
2. *Favoriser le retour de l'agent : garder un équilibre dans le collectif, repérer les besoins de chacun*

Sommaire

IV. L'employeur et le service RH

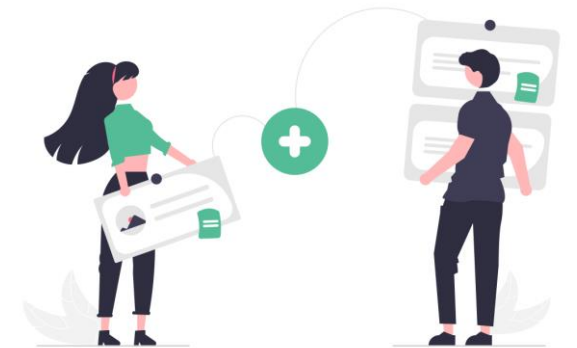
1. *Quelle posture adopter durant l'arrêt ?*
2. *Comment anticiper la reprise ? Identifier les acteurs qui peuvent accompagner ce retour*
3. *Adopter les bonnes pratiques en interne*

V. Le responsable direct

1. *Ajuster sa posture durant l'arrêt*
2. *Favoriser le retour : accompagner l'agent et l'équipe*

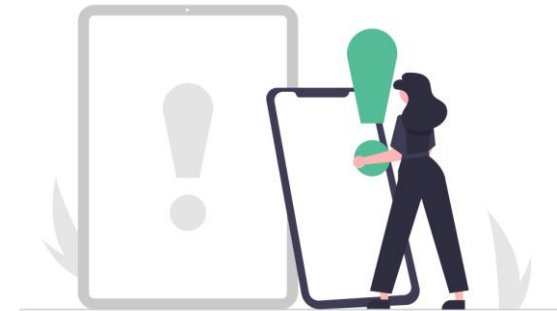
VI. A éviter

VII. Comment peut vous accompagner le psychologue du travail ?



I- Comprendre les enjeux du retour à l'emploi : pourquoi l'anticiper et l'accompagner ?

- ↪ Allongement de la carrière
- ↪ Troubles psychologiques : deuxième cause d'arrêt en 2022, avec une dégradation de la santé mentale des **managers**
- ↪ Arrêt long : 30 jours ou plus
- ↪ 14% des arrêts sont des arrêts longs



I- Comprendre les enjeux du retour à l'emploi : pourquoi l'anticiper et l'accompagner ?



A partir de 30 jours d'arrêt, risque de désinsertion, qui augmente avec la durée de l'arrêt



Enjeu économique pour la collectivité : question du remplacement durant l'arrêt (et donc du recrutement)



Enjeu entre employé et employeur : confiance, communication



Quelles sont les causes des arrêts longs dans votre collectivité ?

Comment réintégrez-vous un agent de retour après un arrêt ?



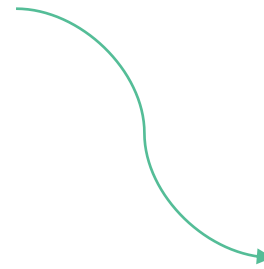
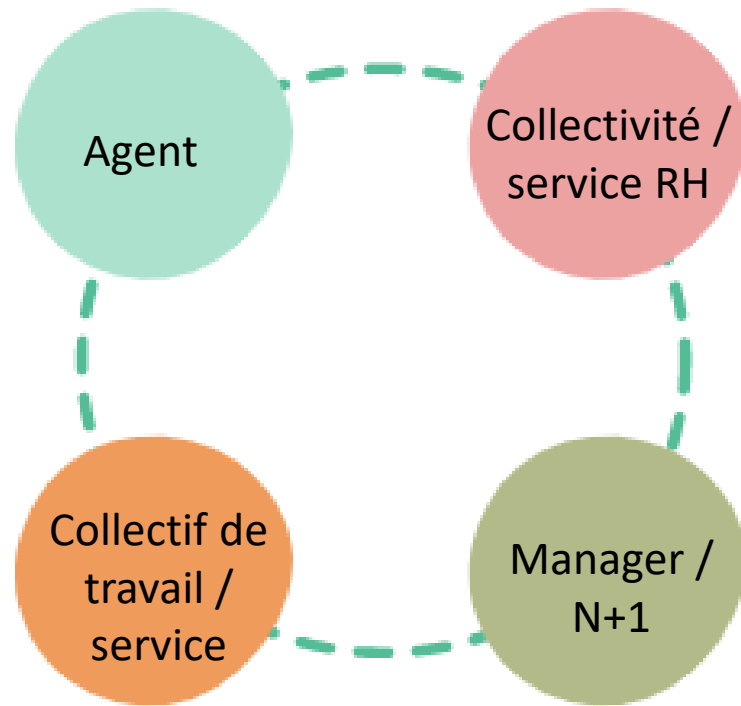
I- Comprendre les enjeux du retour à l'emploi : pourquoi l'anticiper et l'accompagner ?

Différents scénarios de retour à l'emploi :

- ★ Retour après maladie
- ★ Retour avec RQTH
- ★ Retour après arrêt pour souffrance au travail
- ★ Retour après un congé parental



I- Comprendre les enjeux du retour à l'emploi : pourquoi l'anticiper et l'accompagner ?



Le retour est un processus collectif

II. L'agent

1. Ce qui se joue durant l'arrêt

L'arrêt de travail est à penser à travers plusieurs perspectives :

- **Médicale** : impacts de la pathologie sur la santé de l'agent
- **Psychologique** : pathologie pouvant avoir une dimension psychique + impact de la situation d'arrêt
- **Sociale et sociétale** : travail tient une place importante, le fait d'être en arrêt implique une perte des repères, des questionnements sur le « rôle » qu'on joue dans la société
- **Financière**



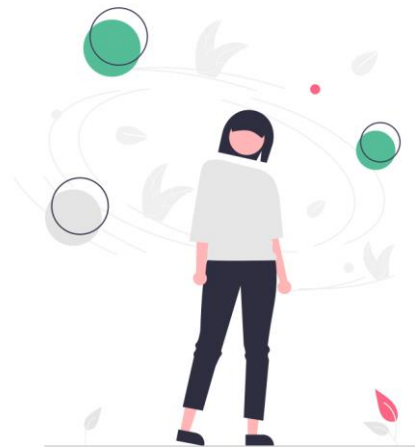
II. L'agent

1. Ce qui se joue durant l'arrêt

↪ Vulnérabilité

↪ Peur du jugement

↪ Perte de repères professionnels



↪ Regard de l'autre

★ Sur l'arrêt

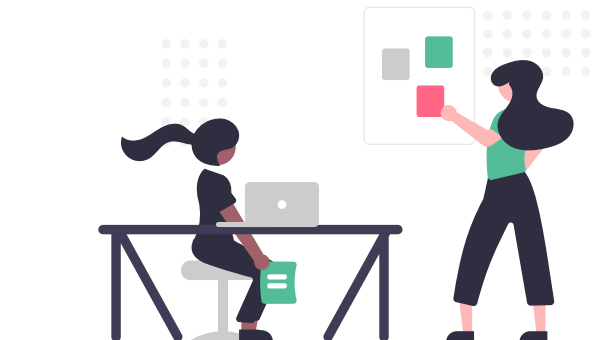
★ Sur la maladie

II. L'agent

2. Le retour à l'emploi : anticiper et accompagner

Facteurs pouvant prédire des difficultés de retour à l'emploi

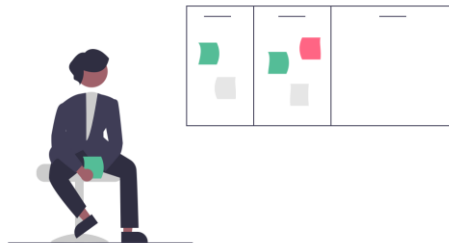
- ★ Absence de prise en compte des **restrictions** par l'employeur
- ★ Faible **satisfaction** au travail
- ★ **Craintes** relatives à la situation professionnelle
- ★ Perception d'une **mauvaise cohésion** entre collègues, voire présence de **conflits**
- ★ **Mauvaise communication** entre le supérieur direct et l'employé



II. L'agent

2. Le retour à l'emploi : anticiper et accompagner

- ★ L'arrêt et le retour à l'emploi sont des étapes pouvant être source de **craintes** pour l'agent qui y est confronté.
- ★ Il faut être vigilant à plusieurs facteurs pour préparer le retour de l'agent, notamment ce qui concerne l'environnement professionnel et le collectif de travail.



- ★ Le retour se **prépare** et **s'anticipe** : c'est un travail collectif, entre service RH, N+1, collègues et intervenants externes (médecine du travail et équipe pluridisciplinaire).
- ★ Il ne faut pas sous-estimer **l'impact psychologique** du retour au travail, et prendre en compte la dimension physique.

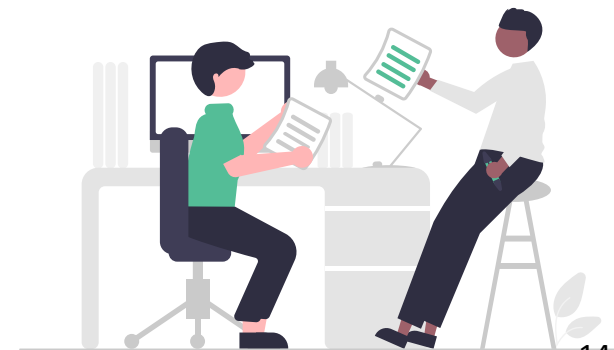
III. Le collectif de travail

1. La vie du collectif durant l'arrêt de travail

Le départ d'un collaborateur en arrêt de travail se fait parfois **brutalement**, et implique que le collectif trouve un **nouvel équilibre** rapidement.

En l'attente (ou l'absence) de remplaçant, les **tâches** qui étaient effectuées par l'agent en arrêt sont **redistribuées** au sein de l'équipe.

Il est important de **communiquer** avec le collectif : on va leur demander de faire différemment pendant un moment, il faut valoriser ce travail.



III. Le collectif de travail

1. La vie du collectif durant l'arrêt de travail

Avant le retour

→ Prévenir l'équipe de la **date de retour** de la personne

→ **Sonder l'équipe** : comment les agents projettent-ils le retour de leur collègue ? Source de craintes ? De soulagement ? De joie ?

→ Rendre le collectif acteur dans le retour de leur collègue, en les invitant à se mettre à sa place

- ★ De quoi pourrait-il avoir besoin ?
- ★ Comment voudraient-ils être accueillis suite à un arrêt comme celui-ci ?
- ★ Que souhaitent-ils mettre en place pour le retour de leur collègue ?
- ★ Comment imaginent-ils l'organisation du travail sur les semaines à venir ?



III. Le collectif de travail

1. La vie du collectif durant l'arrêt de travail

Avant le retour



Ne pas **stigmatiser** la personne en arrêt

Être **vigilant** aux signaux de souffrance au travail



Offrir des espaces d'échange à l'équipe pour favoriser la **communication**






Durant l'arrêt : désigner une personne (ou répartir les tâches entre les différents agents du collectif) qui notera les changements → nouveaux interlocuteurs (interne et externe), nouveaux processus de travail...

Ce « guide » sera transmis à l'agent lors de son retour.

III. Le collectif de travail

2. Favoriser le retour de l'agent : garder un équilibre dans le collectif, repérer les besoins de chacun

Le jour du retour

-  Accueillir l'agent en équipe, pourquoi pas organiser un moment **convivial** afin de se retrouver entre collègues
-  Si le **télétravail** fait partie de l'organisation de travail : l'éviter le jour du retour de la personne en communiquant avec les agents sur ce point
-  Expliquer la **nouvelle organisation** du travail (potentielles restrictions pour l'agent du retour) : ne pas stigmatiser ni juger

III. Le collectif de travail

2. Favoriser le retour de l'agent : garder un équilibre dans le collectif, repérer les besoins de chacun

Le jour du retour

- Expliquer la nouvelle organisation du travail en ne jugeant et stigmatisant pas l'agent de retour
- ★ Restrictions et ce qu'elles vont entraîner pour le travail en équipe
- ★ Si temps partiel thérapeutique : jours de présence de l'agent
- Valoriser le travail fait en l'absence de l'agent



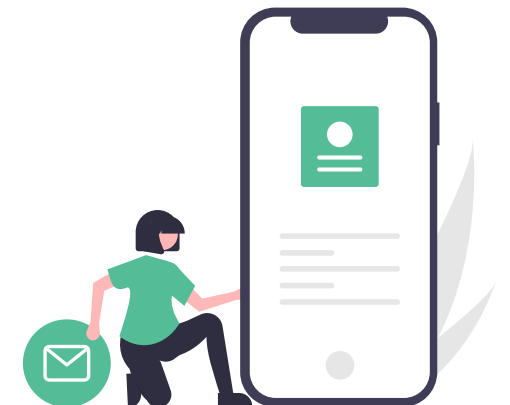
IV. L'employeur et le service RH

1. Quelle posture adopter durant l'arrêt ?

- Difficile de savoir le bon comportement à adopter → **limite vie privée / vie professionnelle**
- L'arrêt permet à l'agent de couper du travail, important de respecter cette coupure



- *Informez l'agent de votre disponibilité durant son arrêt, laissez la porte ouverte pour qu'il puisse vous contacter si besoin lorsqu'il sera prêt*
- *Si vous souhaitez prendre des nouvelles : privilégiez un mail ou un sms*



IV. L'employeur et le service RH

2. Comment anticiper la reprise ? Identifier les acteurs qui peuvent accompagner ce retour

- ★ **Visite de pré-reprise** : informer l'agent de son existence, et la prévoir en vue du retour

« visite médicale qui peut être organisée dans le but d'accompagner, de préparer et d'anticiper, pendant l'arrêt, le retour au travail dans les meilleures conditions. »



- ★ Le médecin du travail peut recommander des **adaptations** et **aménagements de poste**, une préconisation de **mobilité professionnelle**...

Le but est d'anticiper le retour, et vous permettre de débiter les démarches d'aménagement de poste avant que l'agent ne soit de retour, pour faciliter la reprise.

IV. L'employeur et le service RH

2. Comment anticiper la reprise ? Identifier les acteurs qui peuvent accompagner ce retour

- ★ **Visite de reprise** : l'anticiper au maximum.
- ★ Si la visite de pré-reprise a eu lieu, cette seconde visite sera l'occasion de **faire le point sur les préconisations** qui avaient été émises.
S'il n'y a pas eu de visite de pré-reprise : la visite de reprise permettra de **faire le point sur la situation de santé** de l'agent.
- ★ Le médecin pourra, dans le cadre d'une visite de reprise, se prononcer sur l'**aptitude** de l'agent à occuper son poste.



IV. L'employeur et le service RH

2. Comment anticiper la reprise ? Identifier les acteurs qui peuvent accompagner ce retour

Médecine du travail :
visite de pré-reprise / reprise, examen de l'agent, formulation de préconisations.

Chargé de bilan de compétences :
Accompagne l'agent pour faire le point sur les envies, valeurs, besoins professionnels. Le bilan de compétences peut éventuellement déboucher sur une mobilité interne ou externe.



Préventeur :
Peut réaliser une étude de poste, conseille et accompagne dans la mise en place des aménagements proposés.

Psychologue du travail :
Accompagne l'agent, le manager, le collectif de travail au changement que représente le retour à l'emploi, conseille la collectivité, identifie les leviers et ressources pour faciliter le retour.

Référent handicap :
Accompagnement de l'agent en situation de handicap et la collectivité (adaptations de poste, sensibilisation sur les thématiques du handicap...).

IV. L'employeur et le service RH

3. Adopter les bonnes pratiques en interne

A la reprise de l'agent

- Prévoir un temps d'échange avec l'agent à son retour pour faire le point sur le poste, ses attentes de l'agent, les attentes de la collectivité...
- ★ *Avant ce rendez-vous : mettre la fiche de poste à jour*
- Permettre à l'agent de poser ses questions sur sa situation administrative, les conditions de sa reprise...

IV. L'employeur et le service RH

3. Adopter les bonnes pratiques en interne

A la reprise de l'agent



Le responsable de l'agent peut se joindre dans un second temps au rendez-vous



Indiquer à l'agent que son interlocuteur RH reste **disponible** par la suite



Rassurer l'agent sur la **confiance** que lui porte la collectivité, et sur la **volonté de faciliter sa reprise**



IV. L'employeur et le service RH

3. Adopter les bonnes pratiques en interne

Au-delà de l'accueil de l'agent, ne pas oublier ce que ce retour implique pour l'**équipe** :

- Gérer le changement que va représenter le retour de l'agent pour son/sa remplaçante
- Être **ressource** pour le responsable : la situation va probablement mener à des questionnements de la part des collègues sur la nouvelle organisation, de l'agent sur l'exercice de ses missions/gestion de son dossier administratif...

- ★ *Exprimer votre disponibilité au responsable afin qu'il ne soit pas seul si des difficultés surviennent avec l'équipe*



V. Le responsable direct

1. Ajuster sa posture durant l'arrêt

Comme pour l'employeur, il peut être difficile de **trouver sa place** lorsqu'un collaborateur est en arrêt : volonté de marquer son soutien mais nécessité de ne pas parasiter l'agent durant l'arrêt.



*Laisser la **porte ouverte** à l'agent pour échanger s'il en ressent le besoin durant son arrêt.*

Le rôle du N+1 va être clé pour faciliter le retour : c'est l'interlocuteur de terrain qui va accompagner l'agent lors de son retour, et qui va pouvoir repérer si des difficultés sont ressenties dans l'équipe.

V. Le responsable direct

1. Ajuster sa posture durant l'arrêt



Etablir un climat de confiance afin de faciliter la communication

Se montrer disponible et à l'écoute



Être à l'écoute et communiquer avec l'équipe durant l'arrêt de l'agent :

- ★ Expliquer la redistribution des tâches s'il n'y a pas de remplaçant
- ★ Faire preuve de souplesse lors de la mise en place de la nouvelle organisation : *attention à la surcharge de travail pour les agents en poste s'ils récupèrent les tâches du collègue en arrêt*
- ★ Ne pas stigmatiser l'agent en arrêt ni sa pathologie

V. Le responsable direct

2. Favoriser le retour

↪ Avant le retour : s'assurer que le matériel est présent



↪ Le jour J : définir une heure de retour pour accueillir l'agent, lui indiquer où vous vous retrouvez

↪ L'accueillir dans un endroit calme, prévoir un temps dans le planning pour échanger, recueillir les craintes, répondre aux questions...

V. Le responsable direct

2. Favoriser le retour



Prévoir un **temps d'échange** avec l'agent pour le ré-accueillir dans le service, puis aborder l'organisation du travail

- ★ Se baser sur la fiche de poste pour organiser le retour,
- ★ Adapter les tâches en fonction des potentielles restrictions,
- ★ Permettre à l'agent de s'exprimer sur la perception qu'il a de sa capacité à effectuer ses tâches professionnelles et d'énumérer ce qui pourrait concrètement faciliter sa reprise



De quoi avez-vous besoin pour reprendre dans de bonnes conditions ?

V. Le responsable direct

1. Favoriser le retour



- Premières semaines / premiers mois : fixer des objectifs à l'agent, exposer vos attentes, organiser le travail si TPT
- Faire des points réguliers avec l'agent pour s'assurer que le retour se passe bien, que les objectifs fixés sont atteignables
- ⚠ *Ces temps d'échange doivent être perçus comme une aide et non comme un contrôle de l'activité / une stigmatisation de la maladie voire une perte de confiance de la hiérarchie*
- Retour de maladie : si l'agent partage ces informations avec vous, être attentif aux dates importantes (contrôles médicaux...) qui peuvent être générer angoisses et appréhension

VI. A éviter



Ne pas faire de promesses qu'on ne pourra pas tenir, au risque de rompre le lien de confiance



Eviter que l'agent de retour ne se retrouve dans une situation d'isolement, même quand il vous dit que tout va bien



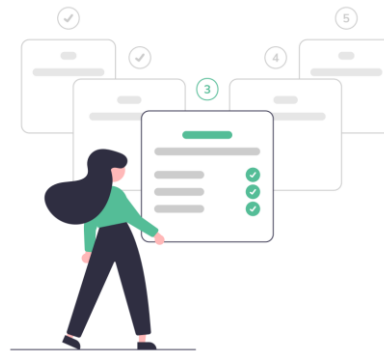
Favoriser la communication lors du retour mais également par la suite



Sous estimer l'impact sur le collectif et le rôle de ce dernier dans la facilitation du retour

VII. Comment peut vous accompagner le psychologue du travail ?

Accompagnement de l'agent :
identification des leviers et
ressources pour faciliter un retour
serein.



Accompagnement managérial :
accompagner le/la responsable dans
sa posture (communication avec
l'équipe, vocabulaire à adopter,
préparation du temps d'échange au
retour de l'agent...)

Accompagnement de la collectivité : être un tiers
neutre facilitant les échanges entre agent, employeur
et manager afin de définir le plan d'action sur mesure
pour faciliter le retour

Prochain rendez-vous



Lundi 16 janvier 2023 à 14h : détresse et propos suicidaires au travail

Comment réagir face à des propos suicidaires au travail, que mettre en place pour un collaborateur en situation de détresse ?

Inscriptions sur le site internet du Centre de Gestion





Merci de
votre
attention !