

Le travail après un problème

revenir et rester



Louise St-Arnaud

Retourner au travail après un arrêt motivé par un problème psychologique est souvent une gageure. Y rester est un défi. À l'occasion du Grand Rendez-vous SST 2009, Louise St-Arnaud, professeure et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial

PAR | MIKAËLLE MONFORT |

IL Y A DEUX ANS, LE MARI de Catherine est mort brutalement dans un accident de voiture. Du jour au lendemain, Catherine s'est retrouvée seule avec son jeune enfant. Bientôt, elle a été submergée par la situation et a dû prendre un arrêt de travail pour essayer de se reconstruire.

Au même moment, Josée, dont le mari est un joueur compulsif qui éprouve des problèmes de consommation d'alcool, n'a plus réussi à faire face à cette situation personnelle encore compliquée par la crise d'adolescence de son aîné. Elle aussi, comme Catherine, a dû arrêter de travailler.

Pour chacune, le diagnostic posé par le médecin sur elles était le même. Toutes les deux souffraient d'un trouble d'adaptation et avaient besoin d'un arrêt de travail pour parvenir à se remettre d'aplomb.

Pourtant, dans leurs milieux de travail respectifs, les problèmes de Catherine et de Josée n'ont pas été reconnus de la même manière. Leurs collègues et leurs supérieurs n'ont pas estimé qu'elles avaient la même légitimité pour s'absenter.

UN BESOIN DE RECONNAISSANCE ET DE SOUTIEN

Alors que les problèmes de Catherine ont été pris en compte, les collègues de Josée ont douté des raisons justifiant

de travail à l'Université Laval, a présenté trois pistes à explorer pour favoriser le retour et le maintien au travail après un problème psychologique.

son absence. Or, pour Louise St-Arnaud, le jugement porté sur une absence a une incidence considérable sur la capacité à établir un lien positif avec le lieu de travail qui lui-même favorise énormément le retour au travail.

Ses collègues et ses supérieurs ont témoigné à Catherine leur sympathie et ont pris de ses nouvelles à intervalles réguliers durant son absence. Les collègues et les supérieurs de Josée, eux, n'ont manifesté que peu d'empathie, lui reprochant même de les laisser tomber, alors que « tout le monde a des problèmes ». De plus, le supérieur de Josée a sollicité une contre-évaluation médicale...

Ainsi, avant même leur retour au travail, et alors que leurs problèmes étaient strictement personnels, la relation de Josée avec son milieu de travail s'était fortement dégradée et celle de Catherine s'était consolidée.

Pour Louise St-Arnaud, le soutien reçu par le milieu de travail durant les 12 premières semaines de l'arrêt pour raison d'ordre psychologique favorise énormément le retour au travail en construisant une relation positive avec le milieu. Certes, la professeure reconnaît que manifester ce soutien est

parfois délicat, mais elle insiste sur l'intérêt de trouver tout de même les moyens de le faire.

En revanche, elle dénonce l'incidence le plus souvent néfaste des pratiques médico-administratives qui exacerbent les difficultés et détériorent les relations des employés en arrêt maladie avec leur milieu de travail. En effet, souligne-t-elle, ces pratiques sont souvent vécues comme un manque de reconnaissance de la maladie et peuvent même avoir des effets secondaires négatifs tant elles sont anxiogènes. Louise St-Arnaud va même jusqu'à affirmer que ces pratiques peuvent constituer une source de détérioration de l'état de santé pendant l'arrêt de travail.

Si les arrêts de travail pour des raisons d'ordre psychologique ne sont motivés que dans 10% des cas par des problèmes purement personnels – comme ceux de Catherine et de Josée –, dans 90% des cas, rappelle Louise St-Arnaud, les conditions de travail font partie des motifs qui justifient l'arrêt. Dans ces cas-là, la reconnaissance du problème ainsi que le soutien manifesté durant l'arrêt ne sont pas moins essentiels pour favoriser un retour au travail. Mais au-delà,

psychologique :

Après un deuil, il peut être difficile de reprendre le travail.

Louise St-Arnaud insiste sur la nécessité de préparer la reprise du travail bien avant son retour au travail en rappelant simplement cette évidence : « Si le travail fait partie du problème, il fait aussi partie de la solution ».

PRÉPARER LE RETOUR PENDANT L'ARRÊT

M^{me} St-Arnaud insiste sur le fait que les travailleurs qui s'absentent pour des raisons liées au travail se plaignent surtout d'un manque de reconnaissance ou d'une surcharge de travail ou les deux. Dans ces cas-là, et pour favoriser un retour au travail, il est essentiel que ces motifs soient entendus au moment de l'arrêt pour pouvoir être pris en compte durant l'arrêt de travail lui-même. Car souligne Louise St-Arnaud, « un retour au travail, ça se prépare bien avant le retour ».

Il incombe donc aux gestionnaires d'analyser les conditions de travail afin



Photo : iStockphoto

Les travailleurs qui s'absentent pour des raisons liées au travail se plaignent surtout d'un manque de reconnaissance ou d'une surcharge de travail ou les deux.

d'être en mesure de prendre les dispositions qui vont vraiment améliorer le milieu de travail avant le retour de l'employé.

Malheureusement, il semble que cette démarche ne soit pas encore considérée. Comme le souligne Louise St-Arnaud, 45% des travailleurs revenus dans leur emploi après un arrêt causé par des raisons d'ordre psychologique estiment que leur problème de santé n'est pas résolu. Elle insiste aussi sur le fait que le tiers des travailleurs qui s'arrête pour des raisons strictement liées à leurs conditions de travail

est également celui qui éprouve les plus grandes difficultés à retourner au travail.

Par ailleurs, si M^{me} St-Arnaud rappelle sans relâche la nécessité d'améliorer véritablement le milieu de travail pour favoriser le retour en emploi, elle met aussi en garde contre ce qu'elle appelle les stratégies palliatives comme le retour progressif ou la mobilité professionnelle. En effet, selon elle, le retour progressif, qui est un bon outil en soi, est dévoyé s'il s'agit seulement de revenir progressivement en situation de surcharge de travail ou de harcèlement... De la même façon, installer l'employé de retour dans un nouveau poste peut éventuellement régler son problème sans régler celui qui est associé au poste quitté... Dans ce cas-là, il est probable qu'un autre travailleur aura à en subir les conséquences...

En conclusion, Louise St-Arnaud estime qu'il existe plusieurs pistes à explorer pour que les arrêts de travail pour des raisons d'ordre psychologique ne soient plus à l'avenir caractérisés par un risque élevé de rechute et un faible maintien en emploi. Pour elle, il est essentiel qu'il y ait une reconnaissance du problème dans le milieu de travail, un soutien à l'employé durant l'absence et une préparation du retour au travail par les gestionnaires durant l'arrêt de travail. **PT**

Les collègues et les supérieurs peuvent faire une différence lors du retour au travail.



Photo : iStockphoto