

# Retour au travail

## Guide du gestionnaire

Le retour au travail suivant une absence attribuable à une maladie ou à une blessure est souvent l'étape la plus importante du rétablissement d'un employé. La façon dont l'employé gère la période de transition peut avoir une incidence sur la réussite de son retour au travail. Heureusement, le supérieur de l'employé et son employeur peuvent intervenir de multiples façons pour faciliter le retour au travail. Un milieu de travail agréable et offrant à l'employé le soutien et la stabilité nécessaires peut se traduire par des périodes d'invalidité moins longues et permettre une transition en douceur.

Le présent guide vous propose des moyens de faciliter le retour au travail de votre employé. Il comprend des éléments importants à prendre en considération avant le retour au travail de l'employé, le jour même de son retour et dans les semaines qui suivent.

### Comment puis-je me préparer au retour au travail de l'employé?

- Lorsqu'un programme de retour au travail a été établi, communiquez un peu d'avance avec l'employé pour confirmer la date et l'heure de son retour au travail.
- Convenez d'une rencontre au début de la première journée où vous pourrez examiner avec l'employé le programme de retour au travail et lui faire part de tout changement survenu dans le milieu de travail pendant son absence. Selon les circonstances et la complexité du dossier, vous pourriez inviter un représentant des Ressources humaines à la rencontre. Le cas échéant, assurez-vous d'informer l'employé de la présence du représentant et des raisons pour lesquelles il est invité.
- La relation que vous entretenez avec l'employé peut contribuer grandement à la réussite de son retour au travail. Mettez sur la franchise et l'honnêteté. Votre employé se sentira ainsi plus à l'aise et pourra décider, selon sa situation, s'il veut que certains renseignements soient communiqués à ses collègues au sujet de son retour au travail.
- Des mesures d'adaptation devraient être mises en place au besoin. Vous pouvez notamment lui confirmer qu'un poste de travail sera mis à sa disposition à son retour et qu'il pourra accomplir un travail utile.
- Informez les collègues de l'employé de son retour au travail prochain et de toute incidence sur leur charge de travail ou leurs tâches.

### Que dois-je faire le jour du retour au travail de l'employé?

- Faites en sorte que ce premier jour donne lieu à une expérience positive. Souhaitez la bienvenue à l'employé et rappelez-vous qu'il peut avoir besoin d'une période d'adaptation.

- Pendant la rencontre, informez l'employé de ce que vous avez dit à ses collègues au sujet de son retour au travail (y compris toute incidence sur leur charge de travail ou leurs tâches), si vous aviez convenu avec l'employé de dire quoi que ce soit.
- Faites en sorte que l'employé soit conscient de ses droits en matière de protection de la vie privée.
- Examinez avec lui le programme de retour au travail.
- Faites-lui part de vos attentes en ce qui concerne la charge de travail, les tâches à accomplir et le rendement.
- Informez l'employé de tout changement survenu dans le milieu de travail pendant son absence, des principaux événements ou des principales activités en cours et de ce que vous entendez faire pour l'aider à actualiser ses connaissances (p. ex., cours, temps prévu pour revoir la documentation, formation par observation).
- Entendez-vous avec l'employé sur un processus d'évaluation périodique du programme de retour au travail. Vous pourriez par exemple vous rencontrer brièvement chaque jour, pendant les deux premières semaines, pour faire le point, et prévoir une rencontre officielle à la fin de chaque semaine. Par la suite, vous pourriez continuer à vous rencontrer chaque jour ou espacer les rencontres si le programme de retour au travail se déroule bien.
- Entendez-vous sur la façon de faire face aux problèmes qui pourraient survenir.
- Informez l'employé des ressources mises à sa disposition (p. ex., vous-même, le service des Ressources humaines, le programme d'aide aux employés, le gestionnaire de dossiers ou le spécialiste en réadaptation de la Financière Manuvie).





## Ne pas oublier!

- Communiquez avec votre représentant des Ressources humaines si vous avez des questions.
- Créez un milieu de travail accueillant pour l'employé.
- Veillez à ce que l'employé puisse obtenir toute carte d'accès nécessaire dans son lieu de travail.
- Prenez les mesures qui s'imposent pour que l'employé ait accès à son poste de travail, y compris à tous les programmes, répertoires et systèmes nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
- Pensez à l'aménagement du poste de travail de l'employé. Assurez-vous qu'il a tout ce dont il a besoin pour accomplir son travail.

## Qu'attend l'employé de moi?

- Empathie – Il s'attend à ce que vous compreniez sa situation et que vous reconnaissiez qu'il peut être difficile de retourner au travail pour diverses raisons.
- Respect de la vie privée – Les raisons de l'absence de l'employé sont confidentielles et seul l'employé peut décider s'il veut les partager ou non et avec qui. S'il décide de vous fournir des renseignements confidentiels sur son état de santé ou d'autres renseignements personnels, vous ne pouvez pas les transmettre à d'autres personnes sans le consentement explicite de l'employé.
- Structure (un cadre bien défini) – Assurez-vous que la charge de travail de l'employé, ainsi que ses tâches et les attentes en matière de rendement s'harmonisent à son programme de retour au travail (p. ex., si l'employé travaille à temps partiel, ne vous attendez pas à ce qu'il puisse assumer la charge d'un travail à temps plein).
- Soutien – Aidez l'employé à accomplir graduellement ses tâches selon son programme de retour au travail. Assurez-vous que la cadence lui convient. Dans bien des cas, le retour au travail contribue au rétablissement de l'employé.
- Résolution des problèmes – Soyez prêt à régler toute difficulté qui pourrait survenir, que vous l'ayez prévue ou non.
- Souplesse – Après le retour au travail, l'état de santé de l'employé peut connaître des hauts et des bas pendant un certain temps avant de se stabiliser. Il peut donc être important de faire preuve de souplesse pour aider l'employé à reprendre le travail à temps plein. Pendant cette période, demandez-lui s'il a besoin de quelque chose.
- Si vous sentez que le retour au travail ne se déroule pas bien, il est possible que ce soit parce que les besoins de l'employé et ses conditions de travail ont changé au fil du temps. Si les mesures d'adaptation que vous avez mises en place ne semblent pas permettre à l'employé d'accomplir adéquatement les tâches essentielles de son emploi, faites-lui part de vos préoccupations afin de pouvoir évaluer la situation correctement. Si l'employé affirme être incapable d'accomplir les tâches essentielles de son emploi sans que d'autres mesures d'adaptation soient mises en place, communiquez avec le gestionnaire de son dossier à la Financière Manuvie (ou avec le spécialiste en réadaptation, le cas échéant) pour obtenir son aide. Il se peut que ce dernier doive réévaluer le programme de retour au travail de l'employé.

## Meilleures pratiques à adopter

- Prêchez par l'exemple. Vous pouvez faciliter le retour au travail d'un employé et accroître la motivation et le rendement de votre équipe en démontrant que vous appréciez et respectez tout employé qui revient d'un congé d'invalidité et que vous lui faites confiance.
- Communiquez clairement à votre personnel le principe de tolérance zéro envers le harcèlement et la discrimination. Insistez également sur l'importance de respecter la vie privée de l'employé et la nature confidentielle de son absence du travail.
- Ne soyez pas surpris si des collègues de l'employé qui revient au travail vous posent des questions à son sujet ou s'ils se plaignent des mesures d'adaptation qu'ils jugent comme un traitement de faveur. Soyez disposé à répondre aux questions, mais tout en préservant la confidentialité.
- Si vous entendez des employés discuter des problèmes de santé de l'employé, rencontrez-les pour les informer que leur comportement est inapproprié. Si leurs conversations révèlent des attitudes discriminatoires ou peuvent être considérées comme du harcèlement, prenez les mesures disciplinaires qui s'imposent.

## Quel type de mesures d'adaptation puis-je offrir et lesquelles peuvent être nécessaires à l'employé?

Les mesures d'adaptation ont pour but de faciliter le retour au travail des employés qui ont des besoins particuliers. Ces mesures sont déterminées au cas par cas. Elles doivent tenir compte de l'état de santé de l'employé et des ressources disponibles chez l'employeur.

Voici des exemples de mesures d'adaptation :

- Horaire de travail – retour au travail graduel, horaire souple pour laisser du temps pour les rendez-vous, maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, pauses inhabituelles pendant la journée;
- Tâches – modification des tâches (p. ex., réduire les tâches exigeant de soulever des objets, simplifier des tâches complexes), élimination des tâches non essentielles pendant un certain temps suivant le retour au travail, plus de temps prévu pour accomplir les tâches;
- Environnement – modification de l'éclairage, réduction du bruit ou d'autres distractions;
- Supervision – modification de la fréquence et du mode de transmission des directives (p. ex., par écrit ou sous forme d'enregistrement) et simplification de ces directives, aide pour l'établissement de l'ordre des priorités;
- Formation additionnelle ou encadrement – système de jumelage fournissant un soutien supplémentaire.

Il n'existe pas de mesures d'adaptation passe-partout. Nous croyons donc qu'il faut tenir compte de la situation de l'employé pour déterminer celles qui lui conviennent, en demandant au besoin l'aide du gestionnaire de dossiers ou du spécialiste en réadaptation de la Financière Manuvie. Rappelez-vous qu'il est de votre devoir, en tant qu'employeur, de mettre en place les mesures d'adaptation appropriées.

### pour plus d'information

- Ressources humaines et Développement social Canada  
[www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca)
- Institut de recherche sur la santé et le travail  
[www.iwh.on.ca](http://www.iwh.on.ca)
- Mental Health Works  
[www.mentalhealthworks.ca](http://www.mentalhealthworks.ca)
- Commission canadienne des droits de la personne  
[www.chrc-ccdp.gc.ca](http://www.chrc-ccdp.gc.ca)



Veuillez noter que le présent document a uniquement pour but de vous informer et que son contenu ne doit pas être considéré comme des conseils médicaux fournis par la Financière Manuvie. ProAvantages<sup>MD</sup> est offert par la Financière Manuvie. La Financière Manuvie n'est pas responsable de l'accessibilité aux sites Web autres que les siens ni de leur contenu. © La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers, 2022. Tous droits réservés. Les noms Manuvie et Financière Manuvie, le logo qui les accompagne et le titre d'appel « Pour votre avenir » sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers qu'elle et ses sociétés affiliées utilisent sous licence.

