



Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence

Organizational Issues with Employees Returning to Work After a Long Absence

*Retos organizacionales del retorno al trabajo de los empleados después de una
larga ausencia*

Célia Quériaud, Bernard Dugué et Johann Petit



Éditeur
Les Amis de PISTES

Édition électronique

URL : <http://pistes.revues.org/4469>

DOI : 10.4000/pistes.4469

ISSN : 1481-9384

Référence électronique

Célia Quériaud, Bernard Dugué et Johann Petit, « Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 17-1 | 2015, mis en ligne le 01 juin 2015, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://pistes.revues.org/4469> ; DOI : 10.4000/pistes.4469

Ce document a été généré automatiquement le 30 septembre 2016.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence

Organizational Issues with Employees Returning to Work After a Long Absence
Retos organizacionales del retorno al trabajo de los empleados después de una larga ausencia

Célia Quériaud, Bernard Dugué et Johann Petit

1. Introduction : un problème social

- 1 La problématique de l'absence au travail est un champ investi par de nombreuses disciplines, (Chevalier et Goldberg, 1992 ; Bourbonnais et coll., 2005 ; Durand et coll., 2008) : sociologie, économie, médecine, épidémiologie ou ergonomie, et est considérée comme un problème crucial par les employeurs (Dumas, 2005). Les effets des absences et de l'absentéisme sont nombreux et entraînent des coûts à charge non négligeables pour l'entreprise (absentéisme, perte de savoir-faire, assurances perte de gain), pour la société (assurances maladie, assurance invalidité) et bien entendu pour l'individu, avec un risque de perte de revenus et une dégradation de son rôle social (Kern, 2007).
- 2 Lorsque l'on parle d'absence au travail, on pense systématiquement aux absences pour raison de santé (maladie, maladie professionnelle, accident du travail), et la littérature abonde parfaitement dans ce sens (Dumas, 2005 ; Gascon, 1993 ; Bouville, 2007 ; OCDE, 2005 ; Gourdol, 2005). Pourtant, différents types d'absences au travail se côtoient : les congés annuels, les arrêts maladie, les congés maternité ou parentaux, les congés pour formation, les congés sabbatiques... Dans une étude canadienne réalisée en 1999 (Worklife, 2000), la maladie est citée par les salariés comme la raison majeure des absences non prévues mais elle ne représente que 40 % du total. Un nombre croissant d'employés manquent le travail pour des raisons autres que la santé : questions familiales,

besoins personnels, mentalité de droit. Contrairement à l'économie, l'épidémiologie, la médecine du travail (occupationnelle) et l'ergonomie ont développé une large littérature établissant le lien entre les conditions de travail et l'état de santé (ou l'absence pour maladie). L'objet de notre propos sera plus large et concernera l'absence de longue durée, quelle qu'en soit l'origine. En effet, nous pensons que les conditions de retour au travail après une longue absence joueront considérablement ou pas dans la construction de la santé des personnes concernées.

- 3 L'orientation que nous souhaitons donner à cet article concerne le phénomène d'absence de longue durée en lui-même, que ce soit pour cause de maladie ou pas. Nous tenterons ainsi de répondre aux questionnements suivants :
 - Quels sont les facteurs qui influencent la reprise après une longue absence ?
 - Comment un management approprié des absences de longue durée permet-il de prendre en compte ces facteurs et donc d'améliorer les conditions de reprise, en intégrant la gestion de trajectoires professionnelles ?
- 4 Nous examinerons les différentes origines possibles de l'absence, étudiées notamment par l'économie. Ensuite, la littérature portant sur les reprises de travail à la suite d'un évènement de santé constituera un cadre d'analyse pour les reprises du travail après un arrêt de travail de longue durée, toutes origines confondues. Il ne s'agit pas d'appréhender l'arrêt de travail, et en conséquence la reprise du travail de façon isolée, mais bien au contraire de les examiner dans les temporalités de la trajectoire professionnelle et de l'entreprise. L'approche ergonomique vise, ici, à contribuer au processus de reprise du travail en agissant sur l'organisation du travail. Une intervention ergonomique pour analyser et agir sur la situation des employés d'un établissement bancaire, reprenant le travail après une longue absence, servira de support à la discussion.

2. Cadre théorique

2.1 Comprendre l'absence ?

- 5 L'une des approches pour comprendre l'absence (voire l'absentéisme) est de s'attacher aux raisons de la présence au travail. La présence au travail peut être définie comme la capacité et la motivation à être présent, dans le modèle de Steers et Rhodes (1978, 2007), cités par les économistes Dumas (2005) et Bouville (2007). Pour déterminer si l'absentéisme est lié à la capacité à être présent (notion plus positive), il convient d'examiner si l'absentéisme peut être attribué aux problèmes familiaux, aux problèmes de transport ou encore à la maladie. En effet, l'absentéisme peut être perçu par le salarié comme un moyen de restaurer une forme d'équité dans la relation d'emploi, en fournissant du temps pour accomplir des activités hors travail (Dumas, 2005). Le modèle de Steers et Rhodes établit le lien entre satisfaction au travail et absentéisme, avec des « variables modératrices » qui agissent sur ce lien : l'interaction entre l'environnement de travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social. Cela rejoint l'approche de Morin (2010) : si un salarié perçoit négativement son travail, que celui-ci n'a pas de sens pour lui ou que le milieu dans lequel il travaille n'a pas de sens, ce salarié risque d'avoir des symptômes de stress et/ou des problèmes de santé. Il va alors développer des stratégies défensives pour rester au travail. Lorsque les stratégies défensives ne suffisent plus, intervient alors l'absence.

- 6 Ces approches nous éclairent sur les origines d'une absence, la compréhension des différentes dimensions des reprises de travail, en intégrant l'origine de l'absence, la capacité à être présent, le rapport au travail, son contenu. Trouver des moyens de faciliter la reprise (ce qui est l'objectif de notre étude), c'est aussi comprendre cette capacité à être présent pour les salariés.
- 7 L'absence, quelle qu'elle soit, met en jeu un autre temps consécutif, la reprise de travail pouvant être appréhendée sous trois dimensions : individuelle (liée à l'individu au travail), organisationnelle (le management) et collective (par rapport aux collègues de travail).

2.2 Les reprises de travail après un problème de santé

2.2.1 Trois dimensions à prendre en compte

- 8 Pour la *dimension individuelle*, Durand et coll.(2008) mettent en évidence, comme concepts et moments charnières des trajectoires de reprise du travail, l'adhésion du travailleur ainsi que sa projection pour un éventuel retour au travail, la capacité de celui-ci à se projeter favorablement dans son travail, et enfin

« l'exposition au travail, moment qui permet à l'individu de développer en contexte réel ses habiletés de gestion de la douleur et des activités ou à l'opposé va confirmer son incapacité » (p. 12).
- 9 Ce moment-clé doit faire l'objet d'une analyse des exigences de travail, par les différents intervenants du processus de réadaptation, afin de s'assurer de la concordance entre l'individu et son travail. Au niveau individuel, il ne faut pas omettre la récupération du rôle social du salarié (cet élément sera détaillé ultérieurement).
- 10 La *dimension organisationnelle* de la reprise de travail s'exprime à travers la collaboration des différents partenaires avec la flexibilité de l'employeur, la reconnaissance de la valeur de l'employé à la production de l'entreprise et l'accueil des collègues. Ces éléments sont reconnus comme des moments charnières de ces reprises (Durand et coll., 2008).
- 11 Enfin, concernant la *dimension collective*, Kern (2007) souligne le rôle primordial du collectif lors du processus de reprise du travail, particulièrement lors de la période de convalescence, qui est pourtant un temps en dehors de l'entreprise. L'affaiblissement du collectif peut rendre difficile, voire impossible, la réinsertion professionnelle qui nécessite, par exemple, une adaptation de la charge de travail au sein du collectif de travail. En effet, les stratégies de régulation de la charge de travail, pourtant nécessaires, diminuent, voire disparaissent, lorsque le collectif ne peut apporter un soutien. Pour la mise en œuvre de ces stratégies, plusieurs préalables sont nécessaires par rapport au collectif : la stabilité, l'absence de tensions, une bonne santé générale, peu de rotations, et une bonne ambiance gage de bonne collaboration. Le collectif de travail et sa dynamique doivent être pris en compte lors d'une réinsertion professionnelle, puisqu'il permet un soutien social bénéfique à la reprise du travail. Cela questionne le rôle du manager et des ressources humaines dans la gestion de ces aspects collectifs.

2.2.2 Les modèles développés par l'ergonomie pour les reprises de travail à la suite d'un problème de santé

- 12 Le champ de la littérature en réadaptation (l'ergonomie, mais également l'ergothérapie) constitue une base importante pour le sujet qui nous intéresse. De nombreux travaux sur

la réinsertion professionnelle de salariés atteints de troubles musculo-squelettiques ont été développés par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail au Québec, notamment par Baril, Loisel, Durand et Martin depuis 1994. Ils ont montré l'intérêt d'un programme interdisciplinaire de réadaptation au travail avec une démarche précoce (anticipation et préparation). À ce propos, Baril et coll. (1994) soulignent l'importance d'une infrastructure minimale de gestion de la santé et de la sécurité dans l'entreprise ainsi que la nécessaire collaboration entre les partenaires, pour la réussite d'un projet de réinsertion professionnelle.

- 13 Le modèle de Sherbrooke (Loisel et coll., 1994), développé depuis les années 1990, une des références les plus solides dans le domaine de la réadaptation au travail pour les personnes atteintes de lombalgie, a argué l'intérêt de repérer précocement les salariés risquant d'évoluer vers la chronicité et d'associer systématiquement leur milieu habituel de travail pour favoriser le retour précoce au travail et le maintien dans l'emploi. Cette démarche précoce vise également la prévention de la désinsertion professionnelle généralement provoquée par les absences prolongées du travail, et ce, avec une vision systémique (Fassier et coll., 2009). Par une absence prolongée, le travailleur risque alors de rencontrer des problèmes d'origine psychosociale pouvant entraver son retour (Baril et Berthelette, 2000). L'objectif de la prise en charge est alors le retour du travailleur à son emploi pour recouvrer la réalisation de son rôle social de travailleur, sans se fixer uniquement sur la lésion, mais plutôt sur sa capacité à reprendre le travail. La récupération du rôle social du travailleur, en intervenant sur les obstacles au retour au travail, est l'objectif du programme PREVICAP (prévention du handicap), à destination des salariés atteints de troubles musculo-squelettiques de toutes localisations avec l'utilisation du milieu du travail ordinaire, comme modalité thérapeutique, et ce, avec une approche concertée de l'ensemble des partenaires sociaux et du travailleur absent du travail (Charpentier, 2011).
- 14 Notre recherche intègre ces modèles où prime la prévention de la désinsertion professionnelle avec une démarche précoce, une action sur l'environnement de travail, la récupération du rôle social du salarié et un travail collectif, interdisciplinaire autour de la reprise du travail.
- 15 La recherche en ergonomie s'est également intéressée au retour au travail à la suite d'un arrêt de travail prolongé pour un problème de santé mentale. Saint-Arnaud et coll. (2003) proposent ainsi d'analyser la réinsertion professionnelle *comme un fait social, dépassant largement le monde médical*. En s'appuyant sur les travaux de Law et coll. (1996) sur le rendement occupationnel défini comme un processus dynamique, ancré dans le rapport au temps, ils reprennent une conception temporelle en analysant le processus de réinsertion professionnelle
« comme un phénomène dynamique construit dans le temps au cours d'une interaction entre les événements qui ont précédé l'arrêt de travail, le processus de restauration des capacités et les conditions qui favorisent ou empêchent le retour au travail » (p. 194).
- 16 La possibilité d'apporter des changements dans le travail semble être un des grands déterminants d'un retour réussi. Ces changements participent à la reconstruction d'un sens au travail et du maintien dans l'emploi. Or, l'organisation du travail est rarement prise en compte dans la gestion des reprises de travail, ce qui est pourtant nécessaire pour contribuer à la reconstruction de l'état de santé et de la capacité de travail. Les

changements dans l'organisation du travail n'ont été ni préparés, ni planifiés avant le retour au travail.

- 17 Ces modèles nous permettent de situer la reprise du travail dans un processus plus large, inscrit dans plusieurs dimensions temporelles (médicale, de l'entreprise, relative à l'emploi, personnelle et sociale), indiquant ainsi la nécessité d'anticiper et de préparer ce retour pour prendre en compte toutes ces dimensions. Mais qu'en est-il de l'absence en elle-même, de la réappropriation du travail et de sa chronologie pour le salarié qui revient ?

2.2.3 Caractériser les « situations de reprise » : la réappropriation du travail

- 18 La reprise du travail après une longue interruption nécessite la réappropriation du travail par l'intéressé, un réapprentissage ou l'apprentissage d'un certain nombre d'éléments. Ronzy (2006) évoque la nécessité d'un temps d'ajustement, tant pour le collectif de travail que pour la personne concernée. Mais ce temps d'ajustement ne doit pas concerner seulement les capacités ou incapacités de la personne, mais une représentation commune de la situation de travail comme dans le cas des relèves de postes (Grusenmeyer, 1996). Même si le salarié concerné reprend dans son service d'origine, et qu'il a eu des liens avec celui-ci pendant l'arrêt, il doit se réapproprier cet univers et l'équipe de travail doit se réhabituer à sa présence (Quériaud, 2008). Une phase d'intégration et de réapprentissage doit permettre d'éviter l'exclusion sociale et de limiter l'exclusion fonctionnelle, évoquée par Spérandio (1996). Cette phase de réappropriation est un élément prépondérant puisqu'elle conditionne l'avenir du (ou de la) salarié(e) concerné(e).

2.3 L'arrêt de travail, une temporalité particulière dans une trajectoire professionnelle

2.3.1 L'absence et la reprise de travail toutes origines confondues

- 19 Comme vu précédemment, la littérature s'oriente sur la réadaptation, la réinsertion professionnelle à la suite d'un problème de santé. Or, la question de la durée de l'absence peut être traitée en soi. Le fait de quitter son entreprise pendant plusieurs mois est loin d'être anodin. Ce n'est pas la même chose de revenir après un arrêt d'une semaine qu'après un arrêt de six mois. Des changements ont pu se produire : au niveau de l'entreprise, comme un changement de direction ou un changement complet de process, et/ou au niveau du service, de l'équipe, comme un changement de collègues ou d'emplacements des outils de travail, par exemple. Comment est préparé le départ du salarié concerné, pour lui-même et ses collègues, tant au niveau de l'organisation que de la répartition des tâches ? De la même manière, comment est préparée la reprise de travail du salarié, sachant que ce dernier peut avoir des appréhensions ? Martin et Baril (1995), en faisant référence aux salariés revenus chez leur employeur pré-accidentel, expliquent que, même s'ils sont en emploi, il subsiste toujours un sentiment d'insécurité par rapport à leur environnement professionnel. Il faut savoir que la reprise de travail après une absence de longue durée implique plusieurs enjeux :

- *l'employabilité* se définit comme la « capacité de réinsertion professionnelle », le signe d'une aptitude à l'emploi. Elle n'implique pas seulement les individus (compétences, formation, expériences, relations sociales), mais également la dimension contextuelle (Girin, 1990), dont les modalités sociales de production de ces capacités individuelles et la « contingence

des politiques d'emploi et des modes d'organisation du travail ». À ce jour, le sens de l'employabilité est souvent considéré comme la capacité à retrouver un emploi. Dans le propos qui nous intéresse, elle sera plutôt appréhendée comme la capacité à se maintenir dans un emploi, mettant ainsi l'accent sur le maintien des connaissances et compétences, interrogeant leur « durabilité », voire leur transférabilité vers un autre emploi (Dietrich, 2010) ;

- la participation au marché du travail comme critère de valorisation sociale (reliant ainsi le travail et l'identité sociale).

- 20 Dans cette partie, l'absence est examinée avec ses spécificités, ses conséquences, sa gestion, sous l'angle de la reprise de travail à long terme. Or bien entendu, l'absence et la reprise du travail sont dépendantes chronologiquement par un lien de cause à effet ; ce qui nous amène à ne pas examiner l'un sans l'autre, et ce, avec une logique temporelle, comme une trajectoire, mais aussi comme un cheminement.

2.3.2 Les trajectoires et les cheminements

- 21 À partir des travaux réalisés dans le domaine de la réadaptation, nous empruntons le concept de processus partant de l'événement jusqu'à la réadaptation (maladie professionnelle ou accident du travail), et ce, jusqu'au dénouement du processus de réinsertion, qui peut être appréhendé comme une trajectoire suivie par les travailleurs. Ceci renvoie à un événement originel, une cible, un objectif, ainsi qu'aux différents facteurs qui facilitent l'atteinte de l'objectif ou lui font obstacle. La réinsertion sociale et professionnelle d'un travailleur accidenté est abordée comme un fait social impliquant l'individu dans toutes ses dimensions, tant physique, psychologique que sociale, et influençant ainsi sa vie dans tous les plans (Martin et Baril, 1995). Dans ce sens, Baril et coll. (1994) définissent le processus de retour au travail des travailleurs qui, à la suite d'une lésion professionnelle, sont passés par un processus de réadaptation physique, sociale et professionnelle, comme une « trajectoire » et un « cheminement ». Ce dernier concept se réfère à l'expérience qu'ont les travailleurs de ce processus, l'expérience personnelle. À partir de ses perceptions, l'individu construit le *sens* qui lui permettra de développer ses stratégies et d'orienter son action. Le processus de production de sens est donc dynamique et en constante interaction avec les éléments qui composent la réalité sociale du travailleur. La réinsertion peut ainsi nécessiter l'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle (Martin et Baril, 1995).
- 22 Nous retiendrons que les trajectoires s'intéressent au cas du salarié sur des dimensions médicale, administrative, voire juridique, et le cheminement est davantage centré sur l'expérience développée par le salarié dans le cas précis de la reprise du travail.

2.3.3 Et si c'était une bifurcation ?

- 23 L'absence prolongée au travail peut être assimilée à une bifurcation au sens d'Hélandot (2006), qui la considère comme une « modification brutale, imprévue et durable de l'articulation biographique entre la sphère de la santé et celle du travail, pour autant que cette modification soit désignée par les acteurs concernés comme un point de basculement donnant lieu à une distinction entre un « avant » et un « après » ». La durée prolongée de l'absence du salarié semble faire l'objet de ce basculement. C'est aussi l'endroit où une voie se divise en deux branches. Par extension, on peut admettre que la bifurcation consiste en une redéfinition des orientations possibles à un moment donné du

parcours, après un arrêt de longue durée par exemple. En effet, la bifurcation se décompose en trois temps successifs. Elle débute avec un événement inaugural, qui est le point de départ et déclenche rapidement la suite de la séquence. Celui-ci a d'abord des conséquences immédiates qui redéfinissent un espace des possibles et ensuite des conséquences secondes, pouvant être plus lointaines dans le temps, et qui construisent rétrospectivement la distinction entre un « avant » et un « après ».

- 24 Baril et coll. (1994) suggèrent également cette potentialité de bifurcation par rapport à la projection sur l'avenir pour les victimes d'accidents du travail. En effet, l'événement accidentel (lors d'accidents de travail) est à l'origine d'une cassure dans la continuité de la vie. Cette rupture temporelle dans la continuité vient contrecarrer du même coup l'ancienne vision du futur qui y prenait place. L'arrêt de travail est ainsi défini comme un point de basculement donnant lieu à un « avant » et un « après », nécessitant un temps de réappropriation de l'environnement et de l'organisation du travail. Ce point de basculement s'intègre dans un processus dynamique construit dans les temps : avant l'arrêt, pendant l'absence, la préparation de la reprise, la reprise du travail et l'après-reprise.
- 25 Bien que nous ayons vu que l'origine des arrêts ne se limite pas aux raisons médicales, la littérature développée autour de ce type d'absences nous fournit des indicateurs sur les dimensions à prendre en compte pour favoriser la reprise et sur l'efficacité des aménagements s'y référant : individuelle, organisationnelle et collective. Il s'agit maintenant d'examiner comment un système de travail peut se préparer à la réintégration d'un salarié absent depuis plusieurs mois et comment celui-ci peut se réapproprier son travail dans des conditions favorables à cela.

3. Cas d'un établissement bancaire

3.1 Le contexte

- 26 L'entreprise est un établissement bancaire de neuf cents salariés, constitué d'un siège régional et d'un réseau d'agences commerciales. L'intervention des ergonomes a été consécutive à la tentative de suicide d'un salarié sur son lieu de travail au moment de sa reprise du travail après une absence de plusieurs mois. Cet événement, après une longue procédure, a finalement été reconnu comme un accident du travail par l'organisme de sécurité sociale. Après discussion avec le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et la direction, il a été convenu de faire une étude sur la situation des employés reprenant le travail après une longue absence. À la suite des plaintes des salariés concernés ou des responsables hiérarchiques directs, plusieurs situations difficiles avaient été relevées par le service des ressources humaines et par les représentants du personnel. Il s'agissait donc d'analyser certaines de ces situations, de faire le point sur les dispositifs existants et de proposer des améliorations.
- 27 Pour des raisons de faisabilité, et aucune situation à problème n'ayant été décelée pour les absences inférieures, le choix a été fait de considérer les absences au-delà de trois mois. Un inventaire de ces situations a été effectué sur les trois dernières années. Une

première analyse des données permet de mettre en évidence quatre caractéristiques de ces absences :

- la **variété des motifs** d'absence : maternité (de plus de trois mois), maladie, accident (de la vie ou du travail), congé parental, congé formation, congé sabbatique ;
- la **diversité des durées** d'absence, l'absence la plus longue ayant duré quatre ans ;
- le **nombre** relativement important de salariés concernés : plus de 110 personnes, soit un peu plus de 12 % de l'effectif global ;
- la **diversité des situations de reprise** du travail : des reprises à temps plein ou à temps partiel, dans le même emploi ou avec un changement de fonction, dans le même lieu géographique ou dans un autre.

3.2 L'échantillon de l'étude

- 28 Un échantillon de 16 cas de reprise a été sélectionné, certains cas étant reconnus par les acteurs de l'entreprise (direction, représentants du personnel, médecin du travail) comme « ayant posé problème » et d'autres comme « s'étant plutôt bien passés ». Ces cas recouvraient les variables les plus importantes : hommes et femmes, agents commerciaux des agences et agents administratifs du siège, les différentes caractéristiques des absences évoquées plus haut. Les prénoms de ces différentes personnes ont été modifiés pour respecter leur anonymat.

TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUES DES CAS ÉTUDIÉS

Prénom	Âge	Motif absence	Durée absence/ mois	Changement unité au retour	% tps travail au retour
Christophe	30	Accident travail	28	Non	100
Jean-Yves	57	Accident travail	7	Non	100
Eric	41	Congé parental	27	Oui	100
Véronique	40	Convenance perso	38	Oui	100
Daniel	52	Convenance perso	11	Oui	100
Hubert	56	Maladie	10	Oui	Mi-tps thérapeutique
Jean-François	57	Maladie	9	Non	100
Jacqueline	57	Maladie	12	Non	Mi-tps thérapeutique

Maryvonne	39	Maladie	33	Oui	Mi-tps thérapeutique
Patricia	37	Maternité	6	Non	80
Véronique	41	Maternité	26	Oui	50
Hélène	37	Maternité	12	Non	80
Christelle	38	Maternité	13	Oui	60
Corinne	32	Maternité	10	Non	80
Laëtitia	31	Maternité	9	Oui	100
Fabienne	27	Maternité	6	Non	100

29 Des entretiens approfondis ont été menés par les deux ergonomes intervenants avec les personnes concernées, mais aussi avec leurs supérieurs hiérarchiques directs (sauf trois qui étaient absents au moment de l'enquête) et d'autres acteurs qui avaient pu être impliqués dans ces situations de travail à un moment ou à un autre (directeur des ressources humaines, médecin du travail, représentants du personnel, collègues). Trente-huit entretiens ont été menés au total. Ils se sont déroulés sur le lieu de travail et ont été conduits à partir d'une grille utilisée de manière non directive. L'objectif de ces entretiens était de reconstituer les situations de reprise du travail qu'avaient vécues les salariés et de les replacer dans une historicité ayant débuté avant leur départ de l'entreprise et pouvant se poursuivre au moment de l'étude. L'analyse des conditions du retour au travail s'est faite dans une perspective pluridimensionnelle, en examinant les différents aspects de la situation de travail (matériels, organisationnels, gestionnaires, santé) et le rôle qu'avaient pu jouer les différents acteurs concernés :

- le médecin du travail lors des visites médicales obligatoires ou à la demande ;
- le service des ressources humaines (RH) dans ses liens avec le salarié et l'information qui lui était fournie ;
- le service formation pour l'aide au moment de la reprise ;
- le service commercial pour les choix d'affectation du salarié, l'aménagement de ses fonctions et de son poste ;
- les représentants du personnel, et en particulier le CHSCT, pour les renseignements et l'aide apportés aux salariés.

30 Pour les responsables hiérarchiques et les gestionnaires le questionnement a aussi porté sur leurs propres difficultés éventuelles, et les ressources dont ils disposaient, pour accueillir un salarié après une longue absence, parfois dans des conditions nouvelles d'emploi (changement de fonction, temps partiel).

3.3 L'approche méthodologique : la reprise du travail comme trajectoire

- 31 Les situations de reprise du travail ont été analysées à partir de l'idée de « trajectoire » que nous avons évoquée plus haut, concept développé aussi par Strauss (1992) et repris par Alter (2003), qui
- « représente la succession infinie d'actions tendant à déformer les cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux. L'état de passage caractérise ainsi la trajectoire décrite : il en est l'élément "structurant" » (p. 128).
- 32 La situation de reprise du travail a donc pu être resituée dans un parcours suivi par les acteurs, à partir d'un événement initial (la situation avant le départ et le motif de l'absence), jusqu'aux semaines ou aux mois qui ont suivi la reprise effective du travail. C'est en considérant la totalité de ce parcours, l'ensemble de ce processus, que l'on a pu comprendre les conditions de l'activité de ces salariés au moment de la reprise et les difficultés éventuelles qu'ils ont pu vivre. L'objectif était de déceler les ingrédients qui avaient pu favoriser ou rendre difficile la reprise du travail, en replaçant ce moment de reprise dans une dynamique dont l'origine, et donc les déterminants, peuvent être assez lointains. Cette perspective ouvre des champs d'actions et de prévention beaucoup plus larges que la simple prise en compte de la situation de reprise du travail.
- 33 Comme l'ont montré Durand et coll. (2008), en ce qui concerne le retour progressif au travail des salariés atteints de TMS, les marges de manœuvre dont peuvent disposer les salariés au moment du retour dans l'emploi, les possibilités d'ajustement entre leurs capacités et les attentes de l'entreprise constituent un élément essentiel dans la manière dont la reprise est vécue. Mais ces marges de manœuvre doivent se construire bien en amont, pendant l'absence, voire avant le départ de la personne, quand le départ est prévisible (ce qui est le cas pour une majorité des absences dans l'entreprise bancaire). Chaque entretien a ainsi été analysé en considérant cette trajectoire du retour à l'emploi. L'objectif était de déterminer si chaque étape avait pu être anticipée (par exemple en matière d'organisation et d'information), si des choix avaient été offerts aux salariés (par exemple la possibilité de changer d'affectation), si des marges de manœuvre avaient pu être dégagées à la fois pour les agents et pour les responsables hiérarchiques (par exemple pour une reprise à temps partiel).

3.4 Des enjeux méthodologiques pour le recueil de données

- 34 La finalité du recueil de données était donc de reconstituer les situations de travail vécues par les salariés. Les traces de l'activité étaient réduites à peu de choses : quelques échanges écrits entre la hiérarchie et la personne concernée, rarement une fiche de poste et dans un seul cas des objectifs écrits du supérieur hiérarchique. Le recueil de données se faisant essentiellement par des entretiens, il s'agissait donc de faire appel à la mémoire des salariés. Mais cette mobilisation de la mémoire pose inévitablement la question de la qualité du rappel des faits. Ricœur (1983) a souligné les difficultés de la reconstitution de situations historiques, et a montré que la mise en récit, la représentation de l'action, s'accompagne toujours d'un réagencement des faits.
- 35 La représentation que se font les salariés de situations vécues dans un passé assez lointain est fortement marquée à la fois par l'évolution de la situation depuis cette période

(positivement ou négativement), par le destin qui a été donné à l'expression d'éventuelles difficultés, et par les possibilités d'action qui subsistent dans la situation présente. Cela a été particulièrement le cas pour deux salariées dont la situation présentait des caractéristiques très proches l'une de l'autre (âge, qualification, emploi occupé, motif et durée de l'absence, reprise à temps partiel). La différence essentielle consistait dans la non-acceptation par l'un des supérieurs hiérarchiques, compte tenu des problèmes qu'il avait lui-même à gérer dans son service, d'une reprise à temps partiel de la salariée. Cette situation conflictuelle à la reprise a conduit à un blocage dans lequel les marges de manœuvre perçues de part et d'autre se révélaient assez faibles (acceptation sans condition du temps partiel vs mutation de la salariée), ainsi qu'à un discours amplifiant des éléments générateurs de conflit dans la situation avant le départ (répartition des tâches, planification des congés).

36 Pour limiter la place de la subjectivité dans cette réinterprétation du passé, nous avons donc cherché à « sécuriser » nos données en les recoupant de plusieurs manières :

- l'analyse préalable de situations de référence, concernant des salariés qui ne se trouvaient pas dans un contexte de retour dans l'emploi, permettant d'établir les déterminants généraux de l'activité de travail et de pouvoir éventuellement disposer d'éléments de comparaison. Ce fut par exemple le cas pour la situation des nouveaux salariés en situation d'apprentissage qui a offert d'intéressants parallèles avec la situation de salariés qui reprenaient le travail après trois ans d'absence, et qui, sur bien des aspects, se retrouvaient dans une situation assez analogue (nouveaux outils, nouveaux logiciels, nouveaux produits bancaires, nouvelle organisation, etc.) ;
- l'élaboration d'une grille d'analyse des situations de travail qui a aussi servi de trame générale pour les entretiens. Cette grille avait la particularité de caractériser précisément les cinq grands moments de l'histoire de l'absence du salarié : avant le départ, pendant l'absence, avant la reprise, à la reprise, après trois mois. Il s'agissait d'harmoniser le recueil des éléments notamment dans leur historicité. Cette grille a été présentée en préalable à la direction et aux élus du CHSCT pour en valider à la fois la méthode et le contenu ;
- l'analyse de la situation présente du salarié, pour faire verbaliser les différences et offrir éventuellement un point d'appui au discours historique, du type :
« le poste d'accueil sur lequel vous travaillez aujourd'hui (dans ses caractéristiques techniques, organisationnelles, etc.) se présentait de quelle manière avant votre absence ? »
- l'inscription de la reprise dans une chronologie que l'entretien devait reconstruire pas à pas. Il s'agissait évidemment de retrouver les faits et leur enchaînement, mais aussi de comprendre les choix qui avaient pu se présenter, les opportunités, et ce qui avait conduit à abandonner certaines possibilités (par exemple l'utilisation de la visite médicale de pré-reprise qui reste à l'initiative du salarié, mais qui n'est pas forcément un dispositif bien connu, le choix de reprendre son travail à temps partiel ou à temps plein en fonction de son métier ou de son lieu de travail, ou celui de changer d'emploi à la reprise du travail pour bénéficier de plus de marge de manœuvre dans la gestion des relations entre sa vie professionnelle et familiale) ;
- un tableau de comparaison des différents cas pour évaluer les différences et les similitudes, mais aussi pour déceler les zones d'ombre dans les discours recueillis. C'est ce qui a permis par exemple de comprendre l'importance et la complexité du lien avec l'entreprise pendant l'absence du salarié ;
- des entretiens avec des « acteurs témoins », collègues, élus du personnel, médecin du travail, pour recueillir d'autres représentations possibles de ces situations de reprise du travail ;

- dans quelques cas, après le recueil du premier récit auprès des salariés, la conduite d'un deuxième entretien, qui permet à l'interviewer de reprendre ce qu'il a compris de l'histoire, d'insister sur certains aspects, de donner un autre éclairage à certains faits, pour tenter de faire surgir de nouveaux renseignements de la part de l'interviewé.

4. Les principaux déterminants du processus de reprise

- 37 L'analyse des données permet de mettre à jour les principaux éléments qui vont déterminer la reprise du travail. Nous les regroupons autour des trois grandes étapes du processus (avant l'absence, pendant l'absence, après la reprise). Nous proposerons aussi une caractérisation des situations de reprise selon trois logiques principales.

4.1 Avant l'absence

- 38 Beaucoup d'absences pourraient faire l'objet d'un traitement anticipé (maternité, congés parentaux, sabbatiques...), mais très peu en bénéficient. L'anticipation qui est faite de l'absence à venir permet de partir dans de bonnes conditions (pour l'agent et pour ses collègues), et de dégager des marges de manœuvre au moment du retour au travail. Lorsque l'absence fait l'objet d'un remplacement en CDD (ce qui est le cas dans la quasi-totalité des absences de longue durée), l'existence d'une période de travail en commun de quelques jours entre le salarié qui part et celui qui assurera son remplacement permet de rendre plus rapidement opérationnel le remplaçant, et évite une surcharge de travail aux collègues de l'unité de travail. De la même manière, une période de travail en commun au retour du salarié va permettre une passation plus efficace des dossiers en instance et une meilleure information du salarié sur les évolutions de son poste de travail. Ceci doit évidemment être prévu dès le départ de l'agent.
- 39 Une absence de longue durée a des conséquences sur de nombreux aspects de la relation de travail, et nous avons constaté que beaucoup de ces éléments étaient peu ou pas connus des salariés, les mettant souvent dans une position d'incertitude, voire d'inquiétude, pour organiser leur vie personnelle et professionnelle : calcul des droits aux congés payés l'année après la reprise, répercussions salariales et conventionnelles, impact sur les pensions de retraite, possibilités légales de reprendre à temps partiel par exemple pour des raisons thérapeutiques, personnes-ressources pouvant aider à préparer son retour, etc.

4.2 Pendant l'absence

- 40 La nature des contacts entre le salarié et l'entreprise pendant son absence est également souvent revenue comme un élément ayant une influence sur la reprise du travail. Mais cette question est compliquée, car pendant l'absence le contrat de travail du salarié est considéré comme étant « suspendu », le salarié n'est donc plus dans un rapport de subordination vis-à-vis de son employeur (comme le prévoit le droit du travail en France). Les informations qui peuvent lui être fournies, les contacts qui peuvent être pris ne doivent donc en aucune manière pouvoir être interprétés comme une remise en cause de ce principe, voire comme un moyen de pression sur le salarié, par exemple pour accélérer le processus de reprise du travail. Pour autant, les contacts avec le service des ressources

humaines permettent à l'agent de bénéficier d'informations utiles sur l'évolution de l'entreprise, sur des réorganisations éventuelles, sur des changements d'outils ou de process, sur des événements sociaux ou économiques. La transmission, par exemple, des offres d'emplois internes peut permettre au salarié absent de postuler sur ces postes avant son retour au travail, si les délais s'avèrent compatibles. Ces contacts peuvent être aussi l'occasion d'informations complémentaires, en fonction de l'évolution de la situation du salarié absent, sur des démarches et des aides possibles. Mais le maintien de relations pendant l'absence n'est pas du seul ressort du service RH. Elles peuvent aussi concerner le Comité d'entreprise, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de Travail, les organisations syndicales, dont les bulletins d'information pourraient être transmis aux salariés absents, et donner lieu à des sollicitations de leur part selon leur volonté ou leurs besoins. Les relations avec la médecine du travail, qui ne peuvent se faire qu'à la demande de l'agent pendant cette période, peuvent également être favorisées par une information sur les droits et procédures possibles, pour développer notamment les visites de pré-reprise du travail, qui ne sont pas systématiques mais qui permettent très souvent d'anticiper sur des difficultés éventuelles, et par exemple de ne faire reprendre le travail qu'après la prise en compte de certains aménagements nécessaires. Les contacts informels avec le collectif de travail permettent aussi à la fois un soutien émotionnel et une meilleure information des agents sur l'évolution du contexte de travail et de son unité de travail. Nous avons pu noter que meilleures auront été les conditions de départ, plus faciles et probables seront ces contacts.

4.3 Le retour et après

- 41 Dans le processus d'ensemble, la période de retour est évidemment la plus sensible. Nous avons constaté que la réintégration du salarié se joue dans les premiers jours, et même dans les premières heures de la reprise : contacts avec les supérieurs hiérarchiques et les directions concernées par la fonction de l'agent (directions commerciale, financière, informatique, etc.). L'approche globale de la situation de reprise est nécessaire pour une bonne prise en compte des caractéristiques de l'agent et des autres déterminants de la situation. Dans la banque, cette prise en compte va reposer, pour l'essentiel, sur le supérieur hiérarchique immédiat (le directeur de l'agence bancaire par exemple), sans que celui-ci n'ait de ligne directrice ni une bonne connaissance des ressources possibles. Le traitement de ces situations va donc être très différent d'une unité de travail à l'autre, et générer un sentiment d'iniquité qui se rajoute aux difficultés inhérentes à la reprise du travail. Cela a été, dans plusieurs cas, à l'origine d'une dégradation des relations entre l'agent et son encadrant immédiat.
- 42 Plusieurs éléments apparaissent ainsi déterminants pour élargir les marges de manœuvre de l'agent lors de sa réintégration dans son unité de travail :
- la clarté sur les conditions de reprise vis-à-vis des collègues (aménagement de poste, temps partiel, temps de formation...), a fortiori si l'agent ne reprend pas le travail dans son unité d'origine ;
 - l'aménagement des tâches, selon les cas provisoires ou définitifs, en particulier les objectifs commerciaux fixés aux agents, pour éviter de les placer dans une situation d'échec dès la reprise de leur travail ;
 - le temps laissé à la prise de connaissance des informations utiles et des changements intervenus pendant l'absence ;

- la détermination des besoins en formation et l'élaboration d'un plan de formation ou de remise à niveau adapté ;
- le suivi de la reprise par un interlocuteur dédié à cette fonction, avec des points d'étape jusqu'à la stabilisation de la situation de l'agent dans son équipe ;
- le suivi médical éventuel ;
- le suivi par les représentants du personnel, et leur vigilance quant au respect des règles existantes.

4.4 La caractérisation des situations de reprise du travail

- 43 À l'issue de cette analyse, nous avons pu catégoriser les déterminants des situations de reprise et identifier trois grands « types » de logique de reprise du travail :
- une logique d'adaptation du poste, relevant d'une aide médicale, ergonomique et/ou organisationnelle ;
 - une logique de réorientation de la personne, relevant d'un bilan de compétences et de l'élaboration d'un nouveau parcours professionnel au sein de l'entreprise ;
 - une logique de réintégration, relevant d'une « mise à niveau » des connaissances.
- 44 Dans les trois cas, les interlocuteurs principaux seront différents (le médecin du travail, le DRH, le service formation, un intervenant extérieur...), les procédures de reprise et de suivi également.
- 45 Nous avons enfin mis l'accent sur trois éléments qui concernent toutes les situations de reprise du travail. Tout d'abord, les **relations au sein du collectif de travail**, au départ, pendant l'absence et au retour, se sont révélées être un paramètre très important pour les conditions de reprise du travail. Lorsque les modes de management s'exercent dans une optique de mise en compétition des agents entre eux, par exemple pour les commerciaux dans le cadre d'objectifs et de « challenges » individuels, alors les formes de solidarité dans le collectif peuvent s'en trouver amoindries, et la personne qui reprend le travail avec un temps nécessaire d'adaptation peut être considérée comme un handicap par ses collègues. Ensuite, de nombreux salariés souhaitent reprendre le **travail à temps partiel**. Ceci nécessite des informations spécifiques et une bonne acceptation du responsable de l'unité de travail, qui ne considérera pas le temps partiel comme une pénalisation potentielle de son équipe. Cela suppose donc une position claire de la direction sur la banalisation de ces situations, et les moyens matériels et/ou organisationnels pour compenser le travail à temps partiel de l'agent. Enfin, dans l'ensemble du processus de reprise du travail, les **besoins d'information** et de régulations sont nombreux, et peuvent concerner des personnes-ressources différentes. Il est important que les personnes puissent avoir un interlocuteur référent unique qui assure, au sein du service RH, cette fonction de régulateur et de facilitateur.

4.5 Mieux gérer les retours au travail

- 46 À partir de notre travail d'analyse, des propositions concrètes ont été élaborées, portant sur l'ensemble des différentes périodes de cette trajectoire, pour améliorer les conditions de reprise du travail. Ces éléments ont été présentés au CHSCT, puis ont fait l'objet de négociations entre les acteurs sociaux, pour finalement aboutir à la signature d'un accord conventionnel dans l'entreprise.

47 La négociation a permis de déterminer les aides que l'entreprise pouvait apporter au salarié depuis son départ jusqu'à sa reprise, et même après. Les différents services concernés (RH, service de santé, des responsables de services et d'agences et les représentants du personnel) ont donc organisé des réunions de travail. Sur la base du rapport remis par les ergonomes, ils ont identifié et mis en œuvre des actions concrètes, jugées nécessaires à la gestion de trajectoires :

- nomination d'une personne dédiée au service des ressources humaines qui sera le référent officiel du salarié durant la période autour de l'absence ;
- les visites médicales de reprise et de pré-reprise deviennent essentielles et elles doivent par conséquent être parfaitement connues des salariés ;
- à la reprise du salarié, ou quelques jours avant si celui-ci le souhaite, un entretien avec le responsable d'agence (de service) et/ou avec le référent RH sera organisé. Il aura pour but d'accueillir le salarié et de préparer son retour opérationnel, d'appuyer sa capacité à être présent (Steers et Rhodes, 1978). Le salarié pourra alors exprimer ses souhaits, ses difficultés ou encore ses craintes. Le responsable pourra alors organiser le retour différemment ;
- les marges de manœuvre organisationnelles et commerciales possibles. À chaque cas de reprise, le manager aura la latitude de négocier un aménagement des objectifs commerciaux et des moyens pour organiser l'emploi du temps du salarié, par exemple ;
- à tout moment de l'absence, dans l'objectif de maintenir le lien avec l'emploi, le salarié pourra obtenir de l'information sur l'entreprise et son service. En effet, il a le choix, s'il en fait la demande au départ ou plus tard, de recevoir des informations régulières par courriel ou voie postale. De plus, chaque fois que nécessaire, le salarié peut appeler le référent RH dont le numéro de téléphone a été fourni au moment du départ ;
- enfin, un dossier « bien préparer son départ et/ou son retour au travail » contenant les informations et les contacts utiles ainsi que des explications sur la démarche a été créé et sera remis à chaque salarié concerné de manière anticipée, ou dans les premiers jours qui suivent le départ.

48 Cette notion de trajectoire a trouvé une vive résonance auprès des acteurs de l'entreprise, car elle leur permettait d'abord de « canaliser » chaque situation bien avant la reprise. Cette anticipation « organisationnelle » permettait ainsi une anticipation des difficultés du salarié et des responsables. Ensuite, cela a permis de mettre en œuvre des mesures concrètes correspondant aux problèmes révélés par l'étude. Les représentants du personnel étaient vigilants à ce que les actions proposées aient un caractère opérationnel. Dans ce sens, la nomination d'un référent au département des ressources humaines a certainement été un des points-clés du projet.

5. Discussion

49 Pour aider l'entreprise à cadrer une démarche d'action, nous avons guidé les responsables vers la formalisation de la trajectoire liée à l'absence, dans le sens proposé par Baril et coll. (1994). Le rendu de l'étude a largement insisté sur l'idée qu'une absence de longue durée constituait une véritable *histoire* pour le salarié qui devait être gérée, par l'entreprise, comme une trajectoire. Ceci rejoint l'analyse dynamique et ancrée dans le temps, que proposent Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume (2003), du processus de réinsertion professionnelle. Les notions d'anticipation, de contact permanent et d'accompagnement à la reprise ont alors pris sens. Sans exception, tous les acteurs de l'entreprise concernés par cette démarche ont saisi ce concept et souhaitaient le rendre opérationnel.

50 Au-delà de l'aspect très positif de considérer les absences de longue durée comme des situations particulières de vies professionnelles à gérer spécifiquement, il nous semble qu'un des aspects majeurs de la notion de trajectoire concerne l'anticipation (Dumas, 2005) pour augmenter les chances de réintégrer le monde professionnel (Bendix, 1998 ; Hunter, 1998 ; Kern, 2007). En effet, lorsque le salarié revient après une longue absence, il est souvent trop tard pour traiter les difficultés qu'il rencontre, comme en témoigne le propos d'une salariée :

« Quand je suis revenue, on m'a dit que mon poste avait légèrement changé avec la réorganisation. J'ai donc repris sans trop me soucier. Petit à petit, je me suis rendu compte que les procédures n'étaient plus les mêmes, que les contacts au siège avaient changé, les collègues que je connaissais avaient changé de service. L'autre problème est que la plupart de mes collègues de l'agence, sur qui je pouvais m'appuyer, n'étaient plus là. En plus, je n'ai eu ni de formation sur les procédures, ni d'informations sur les changements. J'étais seule. Au bout d'un moment ça a débordé et j'ai craqué. » (Véronique, 40 ans, 38 mois d'absence).

51 Une phase de réappropriation du travail (Spérandio, 1996, Quériaud, 2008), de réajustement (Ronzy, 2006) est alors nécessaire.

52 L'anticipation permet ainsi une meilleure construction de l'adhésion du salarié au projet de retour ainsi qu'une construction plus solide de sa projection dans le travail (Durand et coll., 2008). Pour les acteurs-clés, la démarche de « gestion de trajectoire » leur permet :

- de déterminer la logique de reprise ;
- d'établir un bilan de compétences ;
- d'établir un plan de formation ;
- d'établir un plan d'action avec le salarié, en intégrant les contraintes médicales et organisationnelles.

5.1 Un triptyque d'acteurs-clés

53 Mais cette anticipation trouve son opérationnalité, principalement, dans l'engagement de trois acteurs-clés : le référent RH, le référent en santé au travail (le plus souvent le médecin du travail) et le manager du service ou de l'agence.

54 Ils jouent ainsi chacun un rôle dans la gestion de la trajectoire du salarié, mais à des niveaux différents. Un management des absences efficace nécessite des efforts combinés entre les ressources humaines, les managers et les professions de santé, soutenus par une bonne information. Le succès dépendra des modalités de la politique d'absentéisme et de la communication auprès du personnel. Des procédures d'absences précises et claires peuvent avoir des effets immédiats sur le taux d'absentéisme maladie (Dumas, 2005).

5.1.1 Le référent en santé au travail

55 Dumas (2005) souligne la nécessité d'impliquer, pour la gestion du retour, le service de médecine du travail (médecin, ergonome, infirmière) qui doit forcément être intégré en tant qu'expert. Nous partageons ce point, mais pensons que le médecin du travail reste le référent, même si plusieurs intervenants en santé au travail participent à la démarche. Dans certains cas de retours après une longue absence pour maladie, par exemple, les salariés doivent percevoir que le médecin peut être un référent sur lequel il est possible de s'appuyer et auquel ils vont pouvoir confier certaines informations médicales,

personnelles, voire intimes. Seul le médecin, par son engagement au secret médical, peut assurer ce rôle.

- 56 En dehors de son suivi médical de l'ensemble des salariés, le médecin du travail intervient peu avant le départ. Son action débute au moment de la visite de reprise (ou de pré-reprise) et sera essentielle dans le suivi et l'accompagnement du salarié. Il sera l'expert sollicité si l'état de santé du salarié nécessite un aménagement de poste, par exemple. Il doit, en conséquence, être perçu par les salariés comme un acteur-clé de la réussite du retour.

5.1.2 Le référent RH

- 57 Les pratiques de ressources humaines sont qualifiées de « socialement responsables » quand elles sont définies et mises en œuvre de manière à maintenir ou améliorer l'employabilité des salariés et quand elles visent une meilleure équité (Coulon, 2006). Le rôle du service des ressources humaines va donc être majeur dans la gestion de trajectoires de salariés en absence de longue durée. En effet, l'enjeu principal est de permettre aux salariés absents de réintégrer l'entreprise dans les meilleures conditions. De manière sous-jacente, il s'agit pour ces salariés, de retrouver une situation de travail adaptée à la fois à leur propre expérience et à leurs éventuelles nouvelles contraintes. Dans le cas de l'entreprise présentée, malgré la bonne volonté affichée du DRH, la fonction RH faisait état d'une faiblesse dans l'accompagnement des salariés, notamment à propos de la communication des informations utiles et de l'anticipation du retour :

« Pendant mon absence, je n'ai eu aucune info de la DRH. Il a fallu que je me batte pour aller chercher les infos, avoir des rendez-vous, trouver un poste qui me conviendrait. J'ai eu mon premier contact début avril avec le DRH pour lui faire part de mon souhait de travailler à temps partiel à mon retour. Il m'a signifié que je ne pourrai pas reprendre dans mon agence. J'ai accouché fin avril. Comme je n'avais toujours pas d'information pour mon temps partiel à la mi-mai, j'ai sollicité un rendez-vous fin mai, sans succès. Ensuite, j'ai eu une première réponse officieuse fin juin. Une réponse définitive sur un accord de 3/5 est arrivée fin juillet, mais sans connaître ni les jours travaillés, ni le lieu, ni le poste. Ce n'est pas normal ! » (Christelle, 38 ans, 13 mois d'absence).

- 58 Dans ce cas précis, pendant l'absence de la salariée l'entreprise a vécu un changement organisationnel important qui a conduit à des mouvements d'emplois. La salariée concernée n'a pas été informée ni accompagnée par l'entreprise, si ce n'est qu'elle allait changer de poste. Des contacts avec les collègues lui ont permis d'obtenir des informations et elle a dû être très proactive pour gérer et anticiper sa situation pendant son absence. Si son état physique et mental le lui permettait, dans d'autres cas, les salariés ne seraient pas en capacité de mener de telles démarches. À l'inverse de ce cas, il serait nécessaire que l'entreprise soit en capacité de mieux accompagner les personnes qui le nécessitent, et ce, à son initiative. Le référent RH doit être la personne qui gère ce lien avec les salariés.
- 59 Certes le rôle du service RH est essentiel, mais une des difficultés réside dans l'attribution des tâches relatives au suivi des salariés pour longue absence à une personne identifiée. Habituellement, le service RH est structuré autour des fonctions suivantes :
- les aspects juridiques ;
 - la formation ;
 - la paie ;

- les relations sociales ;
- le recrutement ;
- ...

60 Rarement, pour ne pas dire jamais, le suivi de personnes en absence pour longue durée est reconnu comme un problème identifié et, a fortiori, reconnu comme relevant d'une fonction attribuée au service RH. Dans le cas présenté, il aura fallu la dégradation extrême d'une situation pour considérer que les salariés qui quittaient l'entreprise pendant une longue période nécessitaient un accompagnement adapté, dès le départ du salarié. Une personne appartenant au service des relations sociales a été nommée pour assurer le suivi et l'accompagnement des salariés concernés par une longue absence.

5.1.3 Le manager

61 Évidemment, les responsables de service, d'unité ou d'agence devraient jouer un rôle plus important que ce que l'on a pu constater dans cette entreprise, au moment de l'étude :

« À vrai dire, quand M. Z est revenu, j'ai été prévenu la veille au soir, chez moi. Ça ne me préoccupait pas trop, je pensais qu'il serait autonome. En fait, je ne savais pas ce qu'il avait eu et du coup je ne connaissais pas ses contraintes. Avec du recul, c'est sûr qu'on aurait dû se préparer » (Le responsable d'une agence, à propos d'un salarié en absence pour accident).

62 Ces responsables assurent le management de proximité, essentiel à la gestion opérationnelle de la reprise. En effet,

« les différentes formes de variables organisationnelles sont traitées et gérées par l'encadrement de proximité, ce qui illustre l'importance des relations interpersonnelles pour résoudre les problèmes d'organisation du travail et de risque d'exclusion dans les collectifs » (Carballeda et Garrigou, 2001).

63 Ces cadres de proximité constituent les représentants et les producteurs de la structure organisationnelle (Petit et Dugué, 2013), et ils développent aussi une activité essentielle de régulations techniques et sociales entre cette structure et la variabilité quotidienne, industrielle et organisationnelle. Leur rôle va donc se jouer avant la reprise, en préparant l'équipe, en aménageant l'organisation, en se renseignant sur les difficultés issues de l'état de santé du salarié, ses contraintes, et, après le retour, en assurant un suivi particulier du salarié en question. Des entretiens réguliers peuvent permettre de détecter suffisamment tôt les difficultés rencontrées par le salarié. Le rôle du manager manifeste ainsi une attention particulière au salarié qui peut être essentielle dans le processus d'intégration.

64 Enfin, pour que ce rôle puisse être pleinement joué, les managers de proximité doivent avoir tout le soutien de leur hiérarchie. Certes, ils sont au cœur du système pour comprendre les aspects opérationnels des éventuelles difficultés des salariés, mais ils doivent avoir en contrepartie les marges décisionnelles suffisantes pour adapter les situations. Sans cela, cette démarche perd tout son intérêt. Le management de proximité joue un rôle essentiel pour l'intégration des salariés en reprise. Or, dans la réalité, la hiérarchie ne peut pas être seule (Kern, 2007), notamment pour le suivi des absences de longue durée, elle a besoin d'être épaulée par les ressources humaines, la direction ou encore le médecin du travail, comme le montre notre étude. La socialisation organisationnelle est marquée par les interactions avec les autres membres de l'organisation que le management ne peut contrôler totalement. (Lacaze, 2007). Le management doit donc imaginer des actions pour améliorer la connaissance des aspects

formels, mais aussi des aspects informels du fonctionnement organisationnel. Concernant les aspects formels, les procédures et le règlement peuvent être communiqués par un livret d'intégration.

- 65 Il nous semble qu'il pourrait être utile de prolonger les réflexions autour de l'acquisition des valeurs organisationnelles qui repose en grande partie sur la proactivité des nouvelles recrues. Ces dernières cherchent activement de l'information, expérimentent (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993 ; Saks et Ashforth, 1996) et donnent du sens aux situations vécues dans l'organisation (Louis, 1980). Les actions managériales d'accompagnement consistent alors à offrir aux nouvelles recrues un accès privilégié aux schémas d'interprétation locaux (Louis, 1980). La socialisation organisationnelle offre un cadre théorique pour la compréhension et l'identification d'actions managériales facilitant l'intégration des nouveaux salariés. Ce champ théorique permet d'apporter des éléments de facilitation pour la gestion du retour après une absence de longue durée.

5.2 Des managements asynchrones

- 66 Cette situation soulève une problématique de management particulièrement intéressante. Car en effet, il reste que ces trois niveaux de management ne sont réalisés ni par les mêmes personnes, ni en même temps. Cependant, ceux-ci doivent gérer une bifurcation du fait de cette absence de longue durée, un point de basculement entre un « avant » et un « après » (Hélaridot, 2006).
- 67 Le manager intervient de manière continue avant et après l'absence. L'équipe RH intervient de façon sporadique avant et après l'absence. Quant au service de santé, il intervient principalement au moment de la reprise et quelque temps après, de façon plus ou moins prononcée selon les cas.
- 68 Or, si l'on veut assurer l'efficacité de la gestion de trajectoires, pour une meilleure réinsertion professionnelle après une absence de longue durée, il faudra veiller à ce que l'encadrement de cette démarche soit cohérent. En effet, le salarié pourra percevoir des effets négatifs du suivi s'il reçoit des informations, ou pire encore, des prescriptions contradictoires. Or, ce risque est grand compte tenu de la multiplicité des acteurs en présence et des décalages temporels entre leurs interventions. Il nous semble que deux moyens de diminuer ce risque sont :
- d'augmenter et de structurer les liens entre ces acteurs,
 - et d'organiser la coordination de ces managements asynchrones par une seule personne.
- 69 La nomination d'un référent RH, personne qui avait suivi l'intégralité de l'intervention ergonomique, a eu pour objectif de simplifier les échanges avec les salariés, de coordonner les actions des managers, des intervenants en santé au travail et celles du service RH. Il s'affichait donc comme l'interlocuteur incontournable à tout salarié concerné par une absence de longue durée. Cela rejoint les travaux de Gardner et coll. (2010) sur le coordinateur de retour au travail, caractérisé alors comme la personne la plus importante pour la réussite du processus de retour au travail, davantage que les administrateurs, le personnel médical ou toutes autres personnes impliquées dedans. Dans ce sens, Loisel (2011) propose, pour les coordonnateurs de retour au travail (personnes atteintes de TMS) ou les conseillers spécialisés auprès de personnes atteintes de troubles mentaux, des capacités développées dans les relations interpersonnelles et la communication, et suggère pour cela de mieux former les personnes à ces situations relationnelles. Dans le cas étudié, le référent RH a acquis des connaissances liées aux

problèmes concrets rencontrés par les différents acteurs concernés (salarié absent, responsable de service, collègues, médecin du travail...) et, dans une certaine mesure, développé des compétences de communication auprès de ces derniers.

- 70 Enfin, il est important de noter que ces éléments ne concernent que ce qui peut éventuellement être prescrit. Or, tout ne se prescrit pas, notamment le rôle des « acteurs invisibles » de cette démarche : les collègues. Leur rôle peut parfois s'avérer essentiel, car le soutien du collectif de travail peut s'avérer déterminant au moment du retour (Caroly, 2010).

6. Conclusion : une affaire organisationnelle

- 71 Nous avons vu que l'absence pouvait être considérée comme une affaire d'ordre plutôt individuel au départ, et la reprise de travail, quant à elle, devient un objet de travail collectif. C'est la combinaison de l'action de plusieurs acteurs (le salarié lui-même, le référent ressources humaines, le référent santé au travail, le manager, les collègues de travail) qui garantit la réussite de la reprise de travail. C'est un jeu de représentations et d'interactions à des temps communs ou différents qui conditionnent la reprise d'un salarié à la suite d'un arrêt de longue durée : la gestion de la reprise de travail après une absence de longue durée peut alors être caractérisée comme une affaire organisationnelle. Cette étude a permis de montrer le rôle prépondérant du management, mais aussi de l'action d'un référent RH.
- 72 Il nous semble que l'originalité de cette étude est d'avoir choisi de traiter l'absence comme un objet en soi, en faisant la promotion d'une démarche organisationnelle pour la gérer. Pour les longues absences, toutes origines confondues, elle a ainsi permis de mettre en exergue l'intérêt d'une logique d'entreprise dynamique favorisant le maintien du lien avec l'emploi (Baril et Martin, 1995) et proactive. Même si notre étude ne prend pas en compte les particularités de certaines situations, comme les limitations fonctionnelles des salariés par exemple, il nous semblerait utile de poursuivre ces réflexions sur les conditions organisationnelles de la gestion des absences de longue durée, toutes causes confondues, en travaillant sur les spécificités de chaque situation.

BIBLIOGRAPHIE

- Baril, R., Berthelette, D. (2000). *Les composantes et les déterminants organisationnels des interventions de maintien du lien d'emploi en entreprise*. IRSST, Montréal, R-238. www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-238.pdf
- Baril, R., Martin, J.-C., Lapointe, C., Massicotte, P. (1994). *Étude exploratoire des processus de réinsertion sociale et professionnelle des travailleurs en réadaptation*. IRSST, Montréal, R-082.
- Barmby, T. A., Sessions, J. G., Treble, J. G. (1994). Absenteeism, Efficiency Wages and Shirking. *Scandinavian Journal of Economics*, 96, 561-566.

- Bendix, A. F., Bendix, T., Labriola, M., Boekgaard, P. (1998). Functional restoration for chronic low back pain. Two-year follow-up of two randomized clinical trials. *Spine*, 23, 6, 717-725.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M., Masse, B., Blanchette, C. (2005). Psychosocial Work Environment and Certified Sick Leave among Nurses during organizational Changes and Downsizing. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60, 3, 483-509.
- Bouville, G. (2007). Les modèles explicatifs de l'absentéisme : question de mode ? Dans XVIII^e Congrès de l'AGRH, « Outils, modes et modèles », Université de Fribourg, 19-22 septembre, Fribourg.
- Carballeda, G., Garrigou, A. (2001). Une formation action pour l'encadrement de proximité : comment accompagner la mise en mots de la variabilité ? Dans Actes du 36^e Congrès SELF-ACE, Les transformations du travail, Enjeux pour l'ergonomie, 3, 80-85.
- Charpentier, N. (2011). Les indicateurs de situation de handicap au travail : la perspective du clinicien. Dans III^e Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques - Échanges et pratiques sur la prévention, 26-27. Grenoble.
- Chevalier, A., Goldberg, M. (1992). L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ? *Sciences sociales et santé*, 10, 3, 47-65.
- Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 1, 48-64.
- Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? *Revue de l'organisation responsable*, 5, 1, 30-38.
- Dumas, M. (2005). De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques. Dans eds E. Abord de Chatillon, O. Bachelard, *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, p. 379-393. Éditions L'Harmattan, Paris.
- Durand, M.J., Baril, R., Loisel, P., Gervais, J. (2008). Trajectoires des travailleurs recevant un programme de retour au travail : étude exploratoire des discussions d'une équipe interdisciplinaire. *PISTES*, 10, 2. <http://pistes.revues.org/2223>
- Fassier, J.B., Durand M.J., Loisel, P., Caillard, J.F., Roquelaure, Y. (2009). *Étude de la faisabilité du modèle de Sherbrooke dans le système de santé français*. Université de Sherbrooke/Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (Direction des risques professionnels).
- Fougeyrollas, P., Cloutier, R., Bergeron, H., Côté, J., St-Michel, G. (1996). *Révision de la proposition québécoise de classification : Processus de production du handicap*. Québec : Réseau international sur le Processus de production du handicap.
- Frigul, N. (1997). *Penser le rapport au travail pour comprendre le chômage. Une analyse de la construction sociale de la précarisation du travail et de la santé à partir d'une enquête menée auprès d'une population féminine en chômage de longue durée*. Thèse de doctorat en sciences sociales, Université René Descartes, Paris V.
- Gardner, B.T., Pransky, G., Shaw, W.S., Hong, Q.N., et Loisel, P. (2010). Researcher perspectives on competencies of return-to-work coordinators. *Disability and Rehabilitation*, 32, 1, 72-78.
- Gascon, H. (1993). L'absence pour maladie de longue durée chez des travailleuses d'une institution financière. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 48, 3, 519-538.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.C., Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion*, 141-182. Éditions Économica, Paris.
- Gourdol, A. (2005). Les interruptions d'activités pour raisons de santé au cours de la vie professionnelle. *Études et résultats DREES*, 418.

- Grusenmeyer, C. (1996) Les dialogues coopératifs en phase de relèvement de poste : Rôle dans la sûreté des systèmes de production. Dans J.C. Sperandio, *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, p. 280-285. Éditions Octarès, Toulouse.
- Hélaridot, V. (2006). Parcours professionnels et histoires de santé : une analyse sous l'angle des bifurcations. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 1, 59-83.
- Hunter S.J., Shaha S., Flint D. et Tracy D.M. (1998). Predicting return to work - a long-term follow-up study of railroad workers after low back injuries. *Spine*, 23, 21, 2319-2328.
- Kern, F. (2007). Le rôle du collectif de travail vis-à-vis du handicap en devenir. Dans *Actes du XXXIII^e Congrès de la SELF*, p. 591-596. Saint-Malo.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4, 14, 9-24.
- Law, M., Cooper, B., Strong, S., Stewart, D., Rigby, P., Letts, L. (1996). The person environment-occupation model : A transactive approach to occupational performance, *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 63, 9-23.
- Loisel, P. (2011). Compétences requises de l'intervenant qui facilite le retour ou la réintégration au travail de personnes à risque d'une incapacité prolongée. Dans *Du trouble mental à l'incapacité au travail. Une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et offrir des pistes d'intervention*. Eds M. Corbière, M.J. Durand, p. 253-278. Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Loisel, P., Durand, P., Abenhaim, L., Gosselin, L., Simard, R., Turcotte, J. (1994). Management of occupational back pain : the Sherbrooke model. Results of a pilot and feasibility study. *Occupational & Environmental Medicine*, 51, 9, 597-602.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making : What New-comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Martin, J.-C., Baril, R. (1995). L'exclusion comme effet de trajectoire administrative et de cheminement individuel. *Lien social et politiques*, 34, 131-141.
- Morin, E.M. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, 35, 3, 34-40.
- Morrison, E. (1993). Newcomer information seeking : Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 557-589.
- OCDE (2005). Comment lutter au mieux contre les absences pour cause de maladie et d'invalidité. *Études économiques de l'OCDE*, 509, 9, 73-98.
- Ostroff, C., Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process : The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-875.
- Petit, J., Dugué, B. (2013). To intervene on Psychosocial Risk (PSR) in a SME. Dans *Actes de la Conférence internationale Understanding Small Enterprises*. Nelson, New Zealand, février.
- Quériaud, C. (2008). Étude des facteurs influençant le retour au travail du personnel hospitalier féminin atteint d'une maladie chronique évolutive : Exemple du cancer du sein. Mémoire de master recherche en ergonomie. CNAM, Paris.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit*. Paris, Seuil.
- Ronzy, M. (2006). Regard sur les pratiques d'intégration en économie sociale et solidaire. *Revue des situations de handicap, de l'éducation et des sociétés RELIANCE : Vie professionnelle et handicap*, 19, 70-77.

Saint-Arnaud, L., Fournier, G., Saint-Jean, M., Rhéaume, J., Moore, M., Damase, J. (2009). Processus de retour au travail chez des employés du secteur privé s'étant absentes pour des raisons de santé mentale. *Regards sur le travail*, 5, 2, 2-12.

Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M., Rhéaume, J. (2003). De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale. *Santé mentale au Québec*, 28, 1, 193-211.

Saks, A.M., Ashforth, B. E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 3, 301-323.

Sperandio, J.C. (1996). La compréhension des processus d'exclusion et des phénomènes de ruptures. *Performances humaines et techniques*, 5-8.

Steers, R.M., Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance : A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 4, 391-407.

Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation*. Paris, L'Harmattan.

Worklife report IR Research Services. (2000). U.S. survey decline in absenteeism. 13, 1. www.highbeam.com/doc/1G1-68689058.html

RÉSUMÉS

Cette étude s'appuie sur une intervention ergonomique réalisée à la demande d'un établissement bancaire à la suite de difficultés rencontrées par des agents au moment du retour au travail après une longue absence. De nombreux travaux ont été menés au sujet des reprises de travail à la suite d'un problème de santé, mais ceux-ci ne constituent qu'une partie de ces situations. L'objectif de notre étude porte sur les situations de reprise du travail quelle que soit l'origine de l'absence dont il s'agira d'abord de montrer la diversité. Notre propos est basé sur l'analyse de 16 cas de reprise du travail après une absence de plus de trois mois.

Nous avons choisi de considérer la reprise de travail comme une « trajectoire » débutant avant le moment de l'absence et se poursuivant après le retour au travail du salarié. Nous avons relevé trois grandes catégories d'absence et de processus de retour. Nous avons pu ainsi élargir les possibilités d'action tout au long de ce processus pour faciliter le retour au travail. Nous avons mis l'accent sur la gestion organisationnelle de la reprise de travail qui devrait impliquer quelques acteurs-clés : le médecin du travail, l'encadrement de proximité, le référent Ressources humaines et les représentants du personnel.

This study is based on an ergonomic intervention conducted at the request of a bank due to difficulties encountered by employees who were returning to work after a long-term absence. Though many studies have been conducted about return-to-work following a health problem (accident or illness), the particular aim of this study was to identify the key factors needed to facilitate return-to-work whatever the reason for the absence. The study analysis focused on 16 cases of return-to-work after an absence of more than three months.

We decided to consider return-to-work as a process beginning before the moment of the absence and continuing after the moment when the employee returned to the workplace. This allowed us to widen the possibilities of action all throughout this process. We identified three main categories of absence and return-to-work. We likewise emphasized the need for an organizational management of return-to-work which should involve a few key actors, namely : the occupational health doctor, immediate supervisors, Human Resources service, and workers' representatives.

Este estudio se apoya en una intervención ergonómica realizada a petición de un banco como resultado de las dificultades encontradas por los agentes al volver al trabajo después de una larga ausencia. Se han realizado muchos estudios acerca de la reanudación del trabajo después de un problema de salud, pero estos constituyen solamente una parte de estas situaciones. El objetivo de nuestro estudio se centra en el retorno al trabajo, independientemente del origen de la ausencia de la cual se mostrará primero su diversidad. Nuestro trabajo se basa en el análisis de 16 casos de retorno al trabajo después de una ausencia de más de tres meses. Elegimos considerar la reanudación del trabajo como una « trayectoria » que comienza antes del momento de la ausencia y que continúa después del retorno al trabajo del empleado. Identificamos tres categorías principales de ausencia y de procesos de retorno. De esta manera pudimos ampliar las posibilidades de acción a lo largo de este proceso para facilitar el retorno al trabajo. Nos centramos en la gestión organizacional de la reintegración al trabajo que debería involucrar a algunos actores claves: el médico ocupacional, los superiores inmediatos, el referente de Recursos Humanos y los representantes del personal.

INDEX

Keywords : return to work, organization, ergonomics

Mots-clés : retour au travail, management, intervention, organisation, ergonomie

Palabras claves : retorno al trabajo, gestión, intervención, organización, ergonomía

AUTEURS

CÉLIA QUÉRIAUD

Chargée de recherche et développement, Solutions Productives, Parc d'activités de Ker Lann, Rue Siméon Poisson, 35170 Bruz, France

BERNARD DUGUÉ

Équipe Ergonomie des systèmes complexes, Université de Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France, CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France

JOHANN PETIT

Équipe Ergonomie des systèmes complexes, Université de Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France, CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France