

## Que faire si le salarié n'est pas capable de tenir le rythme lors de son retour au travail ?

- Version Employeur -

Lors d'un retour au travail après une absence pour cause de maladie longue durée, il arrive qu'un salarié ne parvienne pas à retrouver ses marques ou ses capacités à accomplir sa mission. Fatigue, troubles de la concentration, limites physiques, difficultés à réintégrer son équipe... que faire lorsque cette situation survient ?

### >>> Prévenir plutôt que guérir : la préparation au retour est essentielle

Pour prévenir les échecs lors de la reprise du travail après une absence prolongée, il est essentiel que l'entreprise et le salarié l'ait préparée. Plusieurs semaines en amont de la date envisagée pour son retour, il est préférable que le salarié consulte son médecin du travail pour une ou plusieurs visites de pré-reprise au cours desquelles celui-ci évaluera ses capacités, ses attentes, ses limites et les contraintes de son emploi.

Il est essentiel que l'employeur sensibilise le salarié sur l'importance de ces visites de pré-reprise. Trop peu de salariés en connaissent l'existence alors qu'elles sont essentielles pour préparer un retour dans les meilleures conditions possibles.

### >>> Le retour au travail est un retour accompagné

Le retour au poste de travail ne doit pas être vécu comme une expérience solitaire. Le salarié doit savoir qu'il pourra bénéficier d'un accompagnement à la fois de la part du médecin du travail (qui viendra lui rendre visite dans l'entreprise), de son employeur (qui sera le garant de la mise en application des mesures d'aménagement du travail qui auront été décidées d'un commun accord), voire d'une assistante sociale de l'entreprise ou de sa Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM). Le service des ressources humaines de l'entreprise peut également être mobilisé pour accompagner le salarié lors de son retour.

### >>> Ne pas hésiter à remettre les choses à plat

Si vous sentez que le salarié n'arrive pas à reprendre pied dans son poste malgré les éventuelles mesures d'aménagement mises en place, mieux vaut lui conseiller de rapidement contacter le médecin du travail. Ce cas de figure n'est pas rare et il est courant que l'aménagement du poste de travail nécessite plusieurs tentatives successives pour arriver au bon équilibre entre les capacités du salarié et les attentes de l'entreprise et de ses collègues. Il est important de signaler explicitement au salarié, dès son retour à son poste, qu'il n'y a pas de honte à reconnaître que ses conditions de travail ne sont pas compatibles avec ses capacités malgré l'aménagement.

### >>> **L'aider à accepter qu'il ou elle n'est pas prêt(e)**

Une maladie grave ou chronique entraîne des conséquences qui ne sont pas toujours prévisibles. Lorsque celles-ci empêchent le salarié d'effectuer son travail de manière satisfaisante pour tous, il est préférable qu'il prenne le temps d'aller mieux plutôt que de s'acharner coûte que coûte et se mettre en situation d'échec. Un nouvel arrêt de travail peut être nécessaire, qui pourra être consacré à améliorer les capacités qui se sont révélées insuffisantes (par exemple grâce un programme de rééducation physique adapté ou à un soutien psychothérapeutique). Une solution intermédiaire consiste pour le salarié à solliciter un temps partiel thérapeutique pour se ménager tout en restant connecté à son travail. De nouveau, c'est le médecin du travail qui est le meilleur conseiller du salarié et de l'entreprise en la matière.

### >>> **Parfois, ce ne sont pas les forces qui manquent...**

Il arrive que les personnes qui ont surmonté une maladie grave n'aient plus les mêmes priorités ni les mêmes aspirations. Se confronter à sa propre mortalité peut rebattre les cartes de ce qui paraît important. Dans ce cas, il peut être intéressant pour le salarié d'envisager un changement d'orientation professionnelle.

Des dispositifs existent pour permettre aux personnes qui souffrent de séquelles d'une maladie de se former pour aborder un nouveau poste, un nouveau métier ou un nouvel environnement professionnel. Par exemple, le contrat de rééducation professionnel en entreprise (CRPE). Pour y accéder, certains de ces dispositifs exigent que la personne concernée demande à bénéficier du statut de travailleur handicapé.

Ces dispositifs sont essentiels pour éviter que le salarié ne se trouve à terme en situation de désinsertion professionnelle.

En tant qu'employeur, il est important de veiller à ce que le salarié de retour à son poste ne se retrouve pas en situation d'échec par refus de reconnaître ses limites, par peur de perdre son emploi ou par méconnaissance des dispositifs qui existent pour l'aider. Pour éviter ces situations douloureuses, son retour doit être préparé le plus en amont possible, avec l'appui combiné du médecin du travail et de l'employeur.

---

## **Sources**

« Reprendre une activité professionnelle après une maladie ou un accident », Assurance maladie.

[https://www.ameli.fr/fileadmin/user\\_upload/documents/Brochure\\_Cpam22\\_ReprendreActiviteProfesionnelle.pdf](https://www.ameli.fr/fileadmin/user_upload/documents/Brochure_Cpam22_ReprendreActiviteProfesionnelle.pdf)

« Contrat de rééducation professionnelle en entreprise : accompagnement vers un emploi adapté », Assurance maladie, 2019

<https://www.ameli.fr/entreprise/vos-salaries/retour-emploi/contrat-reeducation-professionnelle>