



médical

ressources humaines

technologique

Guide entretien de ré-accueil

relyens.eu



GRUPE MUTUALISTE EUROPEEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES

L'ENTRETIEN DE RÉ-ACCUEIL EST UN MOMENT PRIVILÉGIÉ DURANT LEQUEL L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ FAIT LE POINT AVEC L'AGENT SUR SON ABSENCE RÉCENTE. C'EST UN RENDEZ-VOUS FORMEL PRÉCONISÉ POUR DRESSER LE BILAN DES ABSENCES D'UN AGENT, DÉTECTER LES ÉVENTUELLES DIFFICULTÉS, CRAINTES, ATTENTES ET/OU COMPORTEMENTS DÉVIANTS.



Crédits photos : Relyens



SOMMAIRE

Pourquoi mettre en œuvre une politique de ré-accueil des agents ?

- P.5** Les objectifs de l'entretien
- P.5** Les obligations de l'employeur
- P.6** Les événements déclencheurs
- P.9** La définition préalable d'une procédure

Les étapes clés de l'entretien de ré-accueil

- P.10** En amont du retour de l'agent
- P.12** Les conditions de réussite de l'entretien
- P.13** Comment conduire l'entretien
- P.15** Au terme de l'entretien



POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE RÉ-ACCUEIL DES AGENTS ?

Face à la progression de l'absentéisme et l'émergence de problématiques liées à la santé au travail, la maîtrise des absences pour raison de santé devient aujourd'hui une des priorités d'action au sein des collectivités territoriales et des établissements de santé.

En effet, l'allongement de la durée de vie au travail, la pénibilité et l'émergence des risques psychosociaux, les évolutions des métiers et les réorganisations de service, ou encore l'évolution des pratiques managériales, impactent la santé des agents et ont une influence sur l'absentéisme.

Le ré-accueil d'un agent suite à une absence est un levier important dans le cadre d'une politique globale de maîtrise de l'absentéisme.

Il ne faut néanmoins pas reléguer le ré-accueil à la seule notion d'absence pour raison de santé. En effet, d'autres causes peuvent amener un agent à devoir s'absenter de sa situation de travail : congé formation, disponibilité, congé parental...

Pendant la durée de l'absence, quelles que soient ses causes, des changements interviennent au sein de l'organisation : les projets avancent, la stratégie et les méthodes de travail évoluent, les collègues de travail changent, etc.

Au moment du retour, l'agent peut se sentir en difficulté, avoir des doutes quant à sa capacité à reprendre son activité, sa place dans le service. De manière réciproque, le collectif de travail peut avoir des appréhensions, voire nourrir des rancœurs.

Il apparaît donc nécessaire d'anticiper, de préparer et de structurer le ré-accueil des agents suite à une période d'absence.

Le moment du retour est un instant clé à la fois pour l'agent, l'organisation et le collectif de travail.

LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN

La procédure de ré-accueil s'inscrit dans une dynamique de prévention des arrêts maladie et accidents du travail.

Elle permet à l'encadrement de mieux cerner les causes des arrêts maladie et des accidents du travail afin d'engager si nécessaire les mesures adéquates relatives à l'organisation du travail et/ou aux conditions d'hygiène et de sécurité du travail.

L'entretien de ré-accueil est aussi une marque de respect et de considération que l'encadrement témoigne à l'agent.

Les objectifs de l'entretien sont les suivants :

- favoriser le retour et le maintien dans l'emploi ;
- faciliter la gestion quotidienne et l'adéquation des ressources à l'activité ;
- garantir une qualité de service ;
- assurer, si besoin, la mise à niveau des compétences.

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

L'employeur public est soumis à un certain nombre d'obligations réglementaires en lien avec le ré-accueil. En premier lieu, l'obligation de préserver la santé des agents, telle que définie dans le code du Travail (art. L. 4121-2) : « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Un dispositif de ré-accueil peut également s'inscrire dans le cadre d'autres obligations réglementaires, notamment en matière de maintien dans l'emploi et de gestion des inaptitudes, comme la recherche d'un reclassement pour un agent en difficulté, ou l'emploi des personnes handicapées...

Pour autant, la réglementation n'impose pas la mise en œuvre d'entretiens de ré-accueil.

Leur conduite est néanmoins soumise au respect d'un certain nombre de réglementations en lien avec la non-discrimination, le suivi médical ou encore le respect du secret médical.

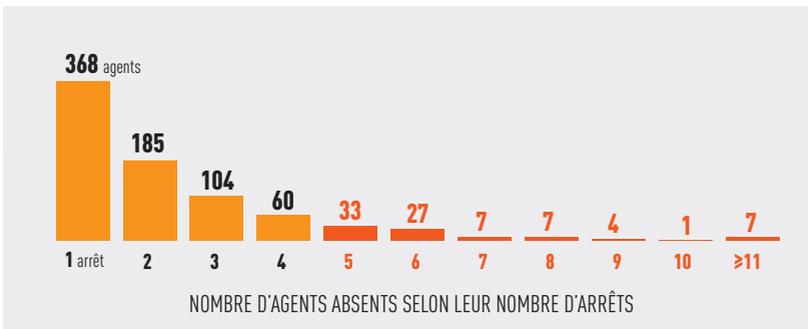


LES ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS

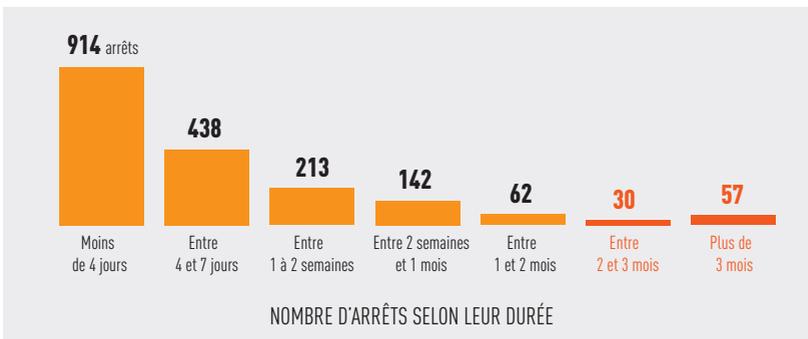
- Le déclenchement de la procédure est lié à des **indicateurs quantitatifs** qui laisseront place à un entretien semi-directif mené sous l'autorité du responsable hiérarchique direct et le cas échéant par le Directeur des Ressources Humaines (DRH) ou le Responsable des Ressources Humaines (RRH).
- L'étude statistique des absences permet de mettre en évidence des **seuils d'absentéisme** qui pourront devenir les éléments déclencheurs de l'entretien de ré-accueil.
 - Le premier seuil se rapporte à la fréquence d'arrêt (nombre d'arrêts par agent) sur l'année. L'accroissement de **la fréquence des arrêts** courts d'un agent (on parle alors « d'absences perlées ») peut traduire l'émergence de difficultés et annoncer la survenance d'arrêts plus longs.
 - Le second seuil se rapporte à **la gravité** (durée des arrêts). Plus l'agent est éloigné longtemps de sa situation de travail, plus le retour à son poste peut s'avérer difficile.

Les deux graphiques suivants sont présentés à titre d'exemple. Ils montrent les deux seuils à partir desquels le recours à l'entretien de ré-accueil a été systématisé :

□ Une fréquence d'arrêt supérieure ou égale à 5 arrêts sur une année glissante



□ Une durée d'arrêt supérieure ou égale à 2 mois



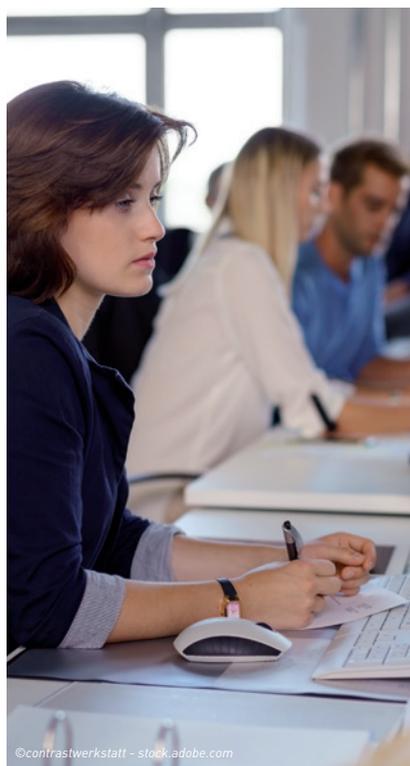
Les seuils sont à fixer en fonction des données d'absentéisme de la structure ainsi que de la capacité à mener les entretiens. Dans le cas de la collectivité prise en exemple ici, fixer un seuil de 3 arrêts pour la fréquence aurait été trop ambitieux car *in fine* difficilement réalisable.

LES AUTRES TYPES D'ABSENCE À CONSIDÉRER

Au-delà des absences pour raison de santé, il existe d'autres situations pour lesquelles l'agent peut être amené à s'éloigner de sa situation de travail :

- ❑ les congés pour convenance personnelle : congé sabbatique / disponibilité, congés pour création d'entreprise...
- ❑ les congés liés à la formation : formation professionnelle, formation à la sécurité...
- ❑ les congés liés à des événements familiaux : mariage, naissance, décès, adoption, solidarité familiale...
- ❑ les congés liés à la vie politique, aux activités judiciaires et activités d'intérêt général et civiles : congé pour un mandat de parlementaire, juré d'assise...

Ainsi, selon la durée et le motif, ces absences peuvent également donner lieu à la mise en place d'une procédure de ré-accueil ou doivent tout au moins être intégrées dans la réflexion lorsque la notion de ré-accueil est évoquée.



©contrastwerkstatt - stock.adobe.com

LA DÉFINITION PRÉALABLE D'UNE PROCÉDURE

Il n'existe pas de cadre réglementaire relatif à l'entretien de ré-accueil. Néanmoins, la définition et la communication d'une procédure apparaissent comme essentiel pour légitimer et favoriser l'adhésion à la politique de ré-accueil.

Une telle procédure vise à déterminer les critères de mise en œuvre de l'entretien (par exemple, les seuils d'absentéisme, les causes des absences, ou les changements intervenus pendant l'arrêt...). Elle doit également préciser le rôle des acteurs (responsable hiérarchique, service RH...) et les outils à utiliser (guide d'entretien, fiche de ré-accueil...).

Ces critères, définis de préférence de manière concertée, doivent prendre en compte la taille de l'organisation et des équipes, et la structure de l'absentéisme. Ils doivent être réalistes.

Malgré la mise en place de critères objectifs et « communicables », l'encadrement doit conserver la possibilité de mettre en œuvre un entretien de ré-accueil en dehors des critères. L'entretien doit être prioritairement conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent qui pourra bien sûr, selon la situation, solliciter l'appui du responsable du personnel ou DRH de la structure.



©sylv1rob1 - stock.adobe.com

LES ÉTAPES CLÉS DE L'ENTRETIEN DE RÉ-ACCUEIL

EN AMONT DU RETOUR DE L'AGENT

Contacter la personne avant sa date de retour au travail

Le maintien d'un contact avec l'agent durant la période d'absence semble indispensable. Il permet à l'agent de sentir qu'il fait encore partie de l'équipe, de se tenir informé des éventuels changements, d'évoquer les conditions du retour (aménagement de poste, promotion suite à formation...) et donc de faciliter son retour durable au sein de l'organisation.

Prévoir une visite médicale de reprise

Il convient de planifier une visite médicale de reprise après 30 jours d'absence en accident du travail ou en maladie, systématiquement suite à un congé maternité, un congé grave maladie, un congé de longue maladie ou longue durée, un arrêt dans le cadre d'une maladie professionnelle et suite à des absences répétées pour raison de santé.

La visite médicale de reprise a pour objectif d'apprécier l'aptitude de l'intéressé(e) et doit être réalisée au plus tard dans un délai de 8 jours suivant la date de reprise.

Une visite de pré-reprise peut également être mise en place à l'initiative de l'agent

ou de son médecin traitant. Celle-ci peut également être proposée à l'agent par la collectivité. Elle permet d'anticiper les avis d'aptitude et ainsi l'organisation du retour à l'emploi : aménagement de poste, reclassement, temps partiel thérapeutique, etc. Il s'agit de préparer le plus en amont possible le retour de l'agent et également d'éviter les reprises prématurées pouvant donner lieu à des rechutes.

Organiser et préparer le poste de travail

Dans le cadre du processus de ré-accueil, il convient d'anticiper le retour de l'agent et notamment les modalités organisationnelles de celui-ci. Selon les motifs de l'absence (raisons de santé, formation, disponibilité...), il s'agit par exemple de (re)définir les horaires de travail, les tâches qui seront à réaliser, de préparer le matériel et les outils de travail (bureau, matériel informatique, vêtements de travail...).

Préparer l'équipe au retour au travail d'un collègue absent

La préparation de l'équipe contribuera à augmenter les chances de succès de la réintégration d'un agent suite à une période d'absence. De manière opérationnelle, le responsable hiérarchique devra annoncer la date ainsi que les conditions liées au

retour au travail du collègue absent. Il devra faire s'exprimer les membres de son équipe sur leurs éventuelles préoccupations et craintes. Cela peut aussi être l'occasion de rappeler des règles de respect, d'ouverture et de collaboration.

Planification de l'entretien

Pour accompagner la reprise de l'activité de l'agent à son poste, celui-ci doit être convié à 1 ou 2 entretien(s) :

- **le premier entretien, avec le responsable hiérarchique direct**, a pour objectif d'identifier les actions à mettre en œuvre afin de garantir une reprise durable de l'activité de l'agent. Le responsable direct réalise l'entretien de ré-accueil de l'agent dans les 48 heures suivant son retour ;
- **le second entretien, auprès de la DRH**, peut permettre, le cas échéant, de régler les actions administratives liées à l'absence.

Dès réception de l'avis d'arrêt, le service RH doit communiquer au cadre **une fiche de ré-accueil pré-renseignée** (nom de l'agent, date de l'avis d'arrêt, date prévue du retour, dates des derniers arrêts...).

Préparation de l'entretien

Une fiche d'entretien doit être mise à disposition des cadres. Ce document est essentiel. Il structure la préparation et le déroulement de l'entretien et permet ainsi de conduire les échanges de manière sereine. Il sert de fil conducteur et répond aux objectifs suivants :

- favoriser les échanges avec l'agent ;
- distinguer les faits concrets et mesurables, des opinions et ressentis pour éviter les jugements et être en capacité de recadrer les comportements déviants ;
- recenser les craintes et les attentes de l'agent : recueillir ses besoins de formation, ses souhaits d'évolution, ses demandes d'organisation du temps de travail, ses difficultés éventuelles ;
- définir un plan d'actions motivant et « SMART » (Simple, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporel) ;
- suivre et contrôler la mise en œuvre des actions.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE L'ENTRETIEN

- Être dans de bonnes conditions matérielles :
 - un espace neutre qui favorise l'expression et garantit la confidentialité,
 - une disponibilité totale du cadre.



- Au-delà des conditions matérielles, il convient de porter une attention particulière aux attitudes :
 - **créer un climat** favorable,
 - **prendre le temps**, ne pas répondre trop vite ni chercher à donner une réponse immédiate,
 - **être à l'écoute**, laisser parler, être curieux, instaurer des silences si besoin,
 - **reformuler** ce que l'on a compris pour expliciter et vérifier que l'on n'a pas déformé le propos et la pensée de son interlocuteur,
 - **suggérer la reformulation** pour garantir l'appropriation,
 - **se baser sur des faits** : précis, neutres, positifs, quantitatifs, objectifs et observables,
 - **accepter l'autre**, faire preuve d'ouverture d'esprit.

COMMENT CONDUIRE L'ENTRETIEN ?

Un préalable : la bienveillance

L'entretien de retour ne vise pas à culpabiliser l'agent suite à son arrêt de travail. Il ne doit pas être critique mais analytique et constructif. Il s'agit bien de faire le point sur la situation de retour, de déceler une éventuelle problématique qui a peut-être contribué à provoquer l'arrêt de travail. Il s'agit en effet de COMPRENDRE et d'ANTICIPER pour AGIR.



Les quatre phases de l'entretien de ré-accueil

- 1 Accueil et mise en confiance** : établir un contact humain détendu, créer un climat de confiance puis préciser le cadre de l'entretien, ses objectifs et son déroulement.
- 2 Phase de découverte** : se mettre en position d'écoute active, privilégier le style non directif et les questions ouvertes non orientées commençant par un pronom ou un adverbe (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?) et facilitant l'expression de l'agent. L'objectif sera de capitaliser sur l'ensemble des craintes et des attentes de l'agent dans le cadre de sa reprise.
- 3 Phase d'argumentation** : répondre à l'agent en affirmant le positionnement de manager tout en restant empathique. L'objectif sera de définir une solution à la fois adaptée à l'agent et aux objectifs du service.
- 4 Conclusion** : conclure l'entretien de façon positive, sur une nouvelle organisation de travail, sur de nouveaux objectifs, repréciser à l'agent les activités et les compétences que l'encadrant est en droit d'attendre de lui.

Les sujets à aborder

Prendre des nouvelles sur l'état de santé de l'agent : « comment vas-tu ? »

Il s'agit d'une entrée en matière, d'une marque de considération et d'un signe de reconnaissance. L'encadrant s'informe sur l'aptitude physique et psychologique de l'agent à reprendre son poste et ses fonctions. L'encadrant manifeste à l'agent sa satisfaction de le voir reprendre le travail.

IMPORTANT : en aucun cas, l'entretien ne doit porter sur l'aspect médical de l'arrêt !

Si la durée de l'absence le justifie, le cadre prend note du résultat de la visite médicale de reprise.

Informier l'agent : « ce qu'il s'est passé pendant ton absence... »

Le cadre décrit la manière dont il a pallié l'absence de l'agent. Il évoque les difficultés occasionnées ou non par son ou ses absences dans la gestion du service. Il signale, le cas échéant, le transfert de charge que représente une absence imprévue pour ses collègues. Il sensibilise ainsi l'agent sur l'importance que chaque membre de l'équipe occupe au sein du groupe.

Enfin, le cadre communique à l'agent les informations majeures qu'il a diffusées à ses collègues durant son absence.

Mener une réflexion concertée sur l'organisation du travail et les conditions d'hygiène et sécurité

Dans le cas où l'agent aborde de lui-même les causes de son/ses absence(s), le cadre recueille les informations : « que faudrait-il faire pour éliminer ou réduire les difficultés qui peuvent être source d'arrêts maladie et/ou d'accidents du travail ? ».

IMPORTANT : l'échange doit être participatif.

Rappeler les règles en vigueur en matière d'information sur les absences : qui et quand prévenir ?

Le cadre décrit à l'agent les conséquences d'une information tardive d'une absence sur l'organisation du travail.

Il insiste sur l'intérêt qu'il porte à être prévenu directement de l'absence et non par un tiers, le jour même.

Le cadre indique éventuellement la personne qui doit être destinataire de cette information lorsqu'il n'est pas directement joignable.

Quelques exemples de questions à poser en entretien

- Comment envisages-tu ta reprise ?
- Quelles sont les difficultés techniques que tu penses pouvoir rencontrer dans le cadre de ton retour ?
- As-tu des attentes concernant la reprise de ton travail ?
- Quelles sont tes craintes ?
- Penses-tu rencontrer des difficultés relationnelles au sein de ton équipe ?
- Ressens-tu le besoin d'être accompagné(e) pour la réalisation de certaines activités spécifiques et/ou nouvelles ?

AU TERME DE L'ENTRETIEN

À l'issue de l'échange, la fiche d'entretien est visée par le cadre qui peut, s'il le juge nécessaire, formuler et inscrire des observations. La fiche doit rapidement être remise au service RH, en toute confidentialité.

IMPORTANT

- Par sa signature, l'agent atteste avoir pris connaissance de l'entretien effectué en présence de son manager ou de son représentant.
- Il est conseillé, si pertinent, de proposer des points de suivi réguliers pour accompagner au mieux la reprise durable d'activité par l'agent. La mise en œuvre d'un plan d'actions ciblé peut être préconisée (action de formation, hypothèse de mobilité, soutien psychologique individuel...).

POUR TOUTE DEMANDE D'INFORMATION

Permanence conseil prévention

Tél. : 02 48 48 11 63

Fax : 02 48 48 12 47

E-mail : prevention.rrh@relyens.eu

Ou connectez-vous à votre Espace Client

 **Relyens** : CS 80006 - 18020 Bourges Cedex

Relyens SPS : S.A. au capital de 52 875 € - Société de courtage d'assurance - 335171 096 RCS Bourges
Siège social : Route de Creton - 18110 VASSELAY - N° ORIAS 07000814 - www.orias.fr
Organisme de formation professionnelle déclaré sous le n° 24180125318 auprès du Préfet de région

