

Réussir la réintégration des salariés après un arrêt longue durée

Guide pratique pour les managers



Introduction

Pourquoi ce guide ?

Orange fait de l'accompagnement des salariés un objectif majeur de sa politique QVCT pour garantir leur santé et sécurité au travail.

Le retour au travail d'un salarié après un arrêt longue durée peut être source à la fois de satisfaction et d'inquiétudes/questionnements tant du salarié que de l'équipe ou du manager.

Cette période de reprise du travail est un temps complexe qui nécessite la vigilance de chacun, mais chacun dans son rôle (RH, Service de prévention santé au travail, Assistants sociaux du travail, manager, instances représentatives du personnel).

Ce guide vise à vous accompagner dans une mission essentielle : faciliter le retour des salariés après une absence longue pour maladie ou accident du travail.

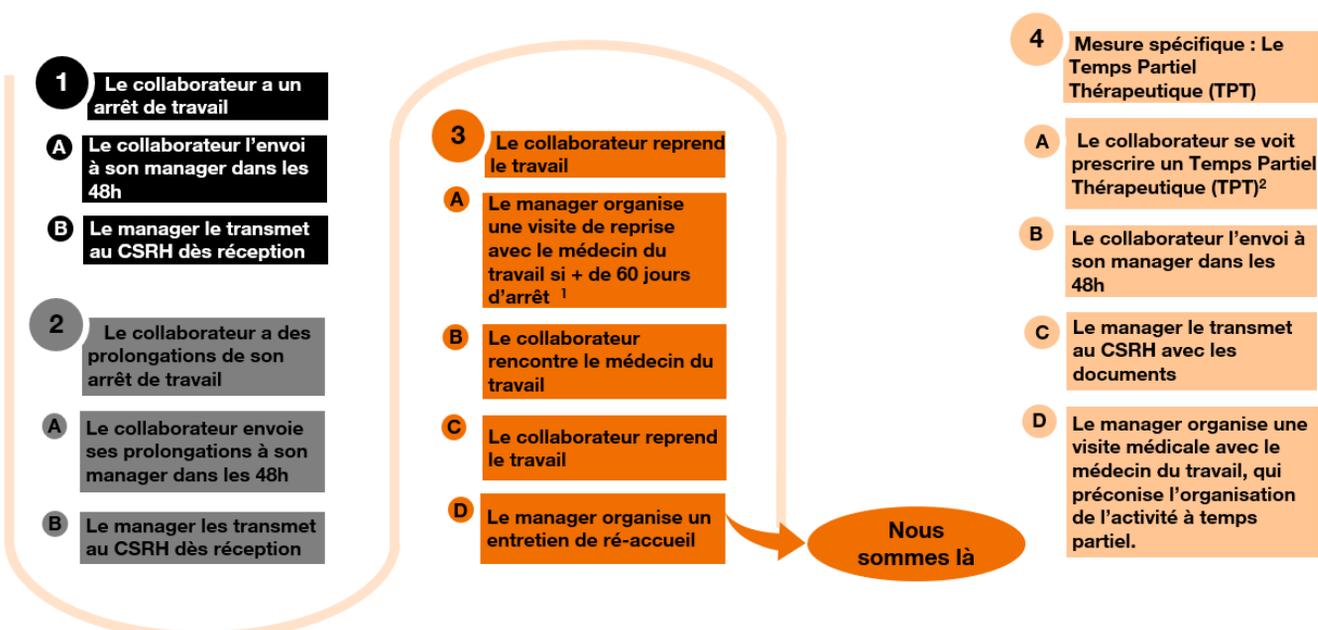
Votre rôle :

Vous êtes un des acteurs-clés pour anticiper, coordonner, et ajuster la reprise. Ce guide vous donne des outils concrets et un cadre clair pour agir efficacement tout en vous sensibilisant à l'importance des mots et des attitudes à ce moment particulier.

« Anticiper et mettre en place une dynamique positive pour accompagner un salarié dans son retour, c'est lui permettre de retrouver sa place et ses repères dans un collectif soutenant. »

Comprendre le parcours salarié en arrêt de travail

Pour accompagner efficacement le retour d'un salarié suite à une longue maladie ou un accident du travail, il est essentiel de comprendre les étapes de son parcours, depuis l'arrêt initial jusqu'à la reprise. Cette compréhension permet de mieux répondre aux attentes du collaborateur et de mobiliser les bons dispositifs à chaque étape.



¹ Cette visite de reprise doit avoir lieu dans les 8 jours suivant la reprise effective de travail. Durant la période entre la reprise et la visite de reprise, le salarié peut réglementairement reprendre son travail

² A noter : Un Temps Partiel Thérapeutique (TPT) peut être prescrit sans être précédé d'un arrêt de travail (sa prescription relève du médecin traitant et non du médecin du travail). Le collaborateur l'envoie à son manager dans les 48h. Le manager le transmet au CSRH avec les documents et organise une visite médicale avec le médecin du travail, qui préconise l'organisation de l'activité à temps partiel.

A retenir

- **Restez informé** : Un bon suivi du parcours permet de mieux accueillir le collaborateur.
- **Mobilisez les bons interlocuteurs** : RH, SPST, assistant social sont des partenaires clés à chaque étape.

Zoom sur les étapes clés

Accompagner un collaborateur en arrêt de travail demande une approche progressive, adaptée et bienveillante. Ces étapes visent à vous guider dans votre rôle et vos responsabilités.

1. Avant le retour ANTICIPER

Le DRH/RRH envoie systématiquement un courrier « éloigné de service » de plus de 30 jours (avec les contacts utiles et les informations pour se connecter à distance), et **informe le salarié absent sur le dispositif « rendez-vous de liaison**. Celui-ci peut accepter ou refuser. Cet échange peut être à l'initiative du salarié, il permet de conserver le lien avec l'entreprise.

Le rendez-vous de liaison - Anoo salarié

Le salarié ou le médecin du travail peut demander une **visite de pré-reprise** durant l'arrêt de travail du salarié afin d'anticiper son retour. L'employeur n'a connaissance de cette visite que si le médecin du travail émet une préconisation. Sinon il n'y a pas d'obligation d'informer l'employeur puisque la visite se fait alors que le contrat de travail est suspendu. NB : Cette visite peut également être à l'initiative du médecin traitant ou du médecin conseil de la sécurité sociale.

1

[Action manager] Le manager doit s'informer via ANOO sur la gestion de la maladie et les obligations de l'employeur quant à l'accompagnement de son salarié en arrêt maladie. Dès réception de l'arrêt de travail, il le transmet immédiatement au CSRH.

!/\ Après avoir reçu l'arrêt de travail, le manager peut prendre contact avec le salarié pour prendre de ses nouvelles si celui-ci est d'accord

▪ Les visites médicales de vos collaborateurs

2

3

Le service social du travail envoie systématiquement un courrier de mise à disposition aux salariés éloignés du service depuis plus de 30 jours afin de les informer, de les accompagner et de garder le lien avec l'entreprise.

4

Visite de pré-reprise

Comité Médico-Social

5

En fonction des situations, à l'initiative du DRH, un Comité Médico-Social regroupant DRH, médecin du travail et assistant social du travail peut être mis en place pour anticiper le retour du salarié. Si nécessaire, le DRH prendra contact avec le manager pour l'informer des suites du CMS et des actions à conduire.

2. Lors de la reprise : ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER

[Action manager] Afin d'anticiper le retour du salarié, le manager fixe la visite de reprise dans les 8 jours après la reprise effective du travail (donc pas pendant les congés) et informe le salarié de la date.

1

Visite de Reprise

▪ Les visites de reprise après une absence pour raison de santé

Retour du salarié sur site

[Action manager] Le manager reçoit le salarié en entretien de ré-accueil dans les premiers jours de son retour pour échanger sur son retour, ses besoins et le contexte actuel de l'entité. Il échange sur les activités, les objectifs, les potentielles formations nécessaires et les sujets spécifiques en lien avec l'organisation du travail et les éventuelles préconisations médicales (ex. télétravail, temps partiel thérapeutique, aménagements de poste, etc.). Cet entretien permet une reprise progressive de l'activité.

2

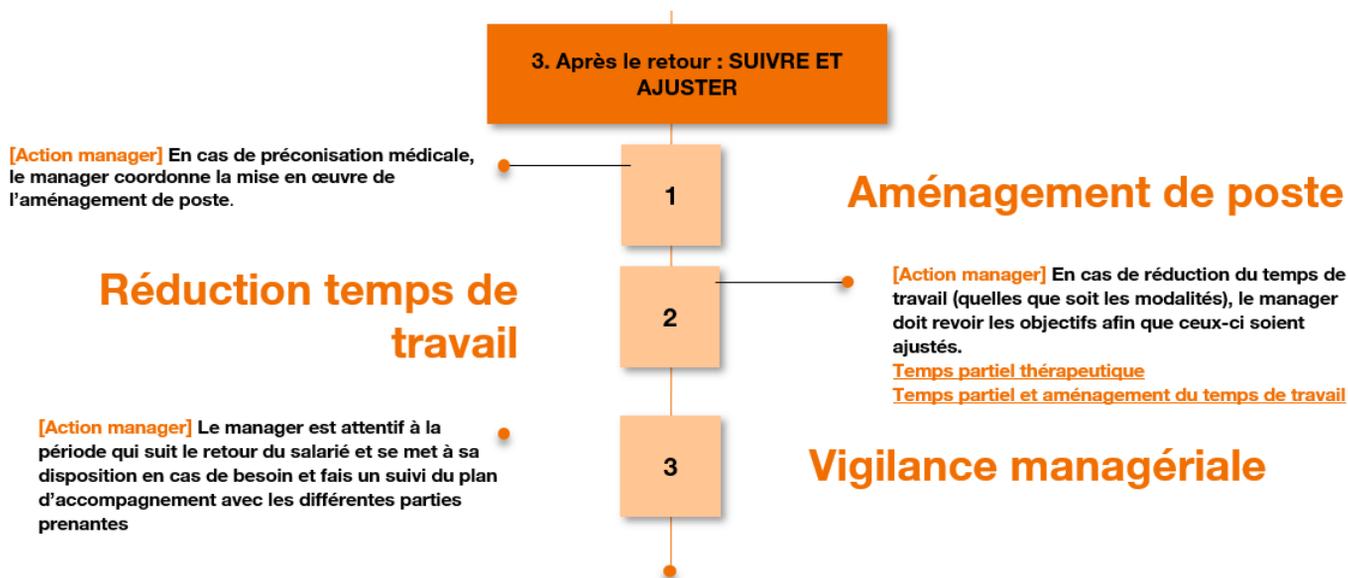
[Action manager] Afin d'assurer un retour du salarié dans les meilleures conditions, le manager doit être présent le jour de son arrivée ou si impossibilité avoir délégué l'accueil à un de ses collaborateurs. L'ensemble de l'équipe de travail (hiérarchie, proches collaborateurs, etc.) et les personnes ressources (RH, acteurs de la santé au travail) sont informés et mobilisés afin d'accompagner le salarié dans le cadre de sa reprise d'activité.

3

Accompagnement

A noter : dès le début de son arrêt et tout au long de son parcours, le salarié peut être soutenu par un représentant du personnel.

Zoom sur les étapes clés



Tout au long de ces étapes, **il est essentiel pour le manager d'adopter une attitude bienveillante et adaptée.** Voici une liste de comportements clés et de mots à privilégier pour instaurer un climat de confiance, faciliter le dialogue et accompagner le collaborateur avec sérénité

Attitudes

Prendre le temps
Respecter la personne et ses choix
Respecter la confidentialité
Oser aller vers l'autre

Mots clefs

Je suis à ton écoute
Je suis disponible
Je suis là pour t'accompagner
Je respecte tes choix
Tu peux avoir ma confiance

Les acteurs clés à mobiliser

La gestion du retour d'un collaborateur en arrêt de travail est une démarche collaborative impliquant plusieurs parties prenantes. Chacune joue un rôle spécifique pour garantir un accompagnement adapté et bienveillant. Voici les acteurs clés à mobiliser avant, pendant et après la réintégration du salarié.

	LE SALARIE	LE MANAGER	LE DRH / RRH
Pendant l'arrêt	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir ou non si je le souhaite, le lien professionnel avec l'entreprise (manager, collègues, RH) Solliciter l'assistant social pour des questions administratives ou financières 	<ul style="list-style-type: none"> Informer le DRH/RRH des salariés en arrêt de plus de 30 jours dans mon équipe et j'organise le cas échéant un point avec le RH et le SPST. 	<ul style="list-style-type: none"> Informer le salarié de plus de 30 jours d'arrêt de l'existence d'un rendez-vous de liaison et l'organiser si le salarié est d'accord
Avant / Au moment de la reprise	<p>Avant la reprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> Reprendre contact avec mon manager pour m'informer de Solliciter un entretien avec mon manager ou RH pour faciliter ma réintégration. Demander un rendez-vous de liaison avec mon manager et une visite de pré-reprise avec le SPST pour évaluer les besoins d'aménagement de mon poste. <p>Au moment de la reprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> Exprimer mes besoins/questionnement auprès de mon manager pour faciliter ma réintégration. 	<p>Avant la reprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> Si le salarié a maintenu le lien avec moi et/ou si un rendez-vous de liaison a eu lieu, contacter le salarié pour parler de sa reprise et programmer un entretien de ré accueil. Annoncer à l'équipe le retour du collaborateur et l'organisation du travail <p>Au moment de la reprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer de la réalisation de la visite de reprise ; organiser l'entretien de ré accueil et mettre en place un plan d'accompagnement. Gérer l'intégration du salarié dans l'équipe et réguler les activités. 	<p>Avant la reprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> En cas de difficulté probable à la reprise du travail organiser une réunion pluridisciplinaire (SPST SST, Manager) S'assurer que le manager dispose du kit manager d'entretien de ré accueil <p>Au moment de la reprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le cas échéant, recevoir le salarié Accompagner le manager dans le plan d'accompagnement qu'il doit mettre en place et s'assurer du lien avec le SPST et l'AST pour une prise en charge coordonnée
Post Reprise	<ul style="list-style-type: none"> Être acteur de ma réintégration. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire un Suivi du plan d'accompagnement et ajustements si nécessaire. Faire un bilan avec le salarié et RH sur la réussite de la réintégration. 	<ul style="list-style-type: none"> Rester disponible pour accompagner le manager dans la déclinaison du plan d'accompagnement

	LES COLLEGUES	LE MEDECIN / INFIRMIER DU TRAVAIL	L'ASSISTANT SOCIAL DU TRAVAIL
Pendant l'arrêt	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir prendre des nouvelles de mon collègue en arrêt s'il y est favorable et lui partager la vie de l'entreprise. Rester sur des échanges professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Participer à l'entretien de liaison. Organiser la visite de pré reprise si le salarié en a fait la demande et préconiser le cas échéant des aménagements du poste de travail Certains aménagements comme l'augmentation du nombre de jours de télétravail peuvent être nécessaires à la reprise progressive. 	<ul style="list-style-type: none"> Envoyer un courrier de mise à disposition au salarié à partir de 30 jours d'arrêt sur ses droits et contacts à solliciter si besoin. Accompagner le salarié si besoin sur la réglementation. Sensibiliser le salarié au rendez-vous de liaison et la visite de pré reprise. Faire lien avec le SPST.
Avant moment de la reprise	<ul style="list-style-type: none"> Aider à la réintégration de mon collègue dans l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire la visite reprise. S'assurer de la compatibilité entre l'état de santé du collaborateur et la reprise au travail et si besoin formaliser des besoins d'aménagement du poste de travail après échanges avec le manager. 	<ul style="list-style-type: none"> Rester à disposition du salarié s'il souhaite
Post Reprise	<ul style="list-style-type: none"> Rester à l'écoute des difficultés éventuelles de mon collègue. Si j'identifie des difficultés je suggère à mon collègue d'en parler à son manager ou à son RH voir d'appeler la hot line IAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir le salarié et faire éventuellement des ajustements des aménagements en place en lien avec le manager. 	<ul style="list-style-type: none"> Être associé au bilan de la réintégration et éventuellement faire des recommandations d'ajustements des dispositifs dans une logique d'amélioration continue.

A retenir

- **Identifiez les parties prenantes clés dès le début de l'arrêt.**
- **Favorisez une communication régulière et transparente entre tous les acteurs.**
- **Souvenez-vous que chaque interlocuteur a un rôle complémentaire.**
- **Maintenez une relation professionnelle et un cadre clair de travail clair.**

Anticiper le retour

Objectif : Préparer en amont pour un retour serein pour tous.

Après avoir identifié les différentes étapes du parcours du collaborateur et les acteurs impliqués, une anticipation rigoureuse est essentielle pour garantir une reprise dans les meilleures conditions

Les étapes clés

Prendre contact par tel ou mail avec le salarié s'il a donné son accord pour :

- Prendre des nouvelles et assurer de son soutien
- Lui exprimer votre disponibilité et recueillir ses éventuels besoins
- L'informer de l'existence du rendez-vous de liaison et de la visite de pré-reprise

Planifier une visite de reprise :

- Organiser la visite avec le Service de Prévention et de Santé au Travail (SPST) et préparer le cas échéant les aménagements du poste de travail préconisés.

Préparer l'équipe :

- Informer les collègues de la date du retour du salarié
- Clarifier les impacts organisationnels, si nécessaire.

Se coordonner avec les parties prenantes :

- Informer les parties prenantes impliquées dans le retour du salarié (DRH/RRH, assistant social, SPST).
- Identifier les premiers besoins d'accompagnement et les personnes à impliquer en amont et pendant la reprise.

Faciliter le retour :

- Planifier l'entretien de ré accueil au maximum dans la semaine de retour du salarié.
- Anticiper les aspects logistiques : badge, outils, habilitations etc..
- Planifier l'organisation de la visite du site et des consignes de sécurité si un déménagement a eu lieu.
- Identifier les points d'organisation du travail : horaires de travail, activités, modalités de suivi de son intégration (équipe/activité).
- Veiller à ce que l'agenda du salarié ne soit pas surchargé dès le retour

Exemples d'échanges avec le collaborateur

« Nous sommes ravis d'envisager ton retour parmi nous à partir du [date].

Afin de préparer au mieux cette reprise, je souhaiterais savoir si tu as des questions ou des attentes particulières concernant ton retour ? Des besoins d'accompagnement ? »

Accueillir le salarié à son retour

Objectif : Accueillir et préparer la reprise d'activité.

L'entretien de ré-accueil du salarié vous incombe en tant que manager N+1 et ne peut pas être délégué. Il doit se tenir en présentiel de préférence. Si vous êtes absent le jour de son retour, vous devez vous assurer d'avoir tout organisé et prévoir l'entretien dès que possible. Le RRH peut également participer avec vous à l'entretien.

Les étapes clés

Créer un moment d'accueil chaleureux :

- Accueillir personnellement le salarié dès son arrivée.
- Proposer un temps d'échange avec l'équipe pour faciliter le retour
- Proposer un moment informel pour l'aider à se réadapter.

Organiser un entretien de ré-accueil au plus tard dans la semaine

- Faire un point sur son état d'esprit, ses appréhensions, et ses besoins spécifiques.
- Informer le salarié de ce qui s'est passé pendant son absence : départs/arrivées dans l'équipe, évènements/projets, nouveaux outils, etc..
- Présenter le cadre de la reprise du poste : projets/activités à prendre en charge en tenant compte si possible des préconisations d'aménagement de poste émises par le médecin du travail et veiller à une reprise progressive de l'activité.

Établir un plan d'accompagnement personnalisé :

- Ajuster la charge de travail (progressive si nécessaire).
- Demander si il/elle souhaite aborder d'autres aspects liés à son retour
- Fixer des points réguliers pour suivre son retour en notant les points marquants : ressenti du salarié, actions à réaliser et par qui, questionnements encore en suspens et qui nécessiteraient un accompagnement complémentaire managérial/SPST/AST ou RH.



Idées pour un entretien réussi

- « **Je suis content(e) te revoir : tu peux compter sur moi dans la durée.**
- **Comment te sens-tu dans le cadre de ta reprise du travail ?**
- **As-tu des questions en termes d'activités, de relations au travail, de conditions de travail...**
- **As-tu besoin d'être accompagné(e) sur ta reprise d'activité ? Si oui sur quels aspects selon toi ? »**

Suivre et ajuster le plan d'accompagnement

Objectif : S'assurer que les dispositifs du plan d'accompagnement sont bien mis en œuvre et faire un bilan pour s'améliorer

En tant que manager, vous devez organiser des points de suivi de la mise en œuvre du plan d'accompagnement et faire une synthèse dans une logique d'amélioration continue.

Les étapes clés

Réaliser des points réguliers :

- ❑ Réaliser des points de suivi régulier par exemple, chaque semaine pendant le premier mois, puis une fois par mois.
- ❑ Organiser régulièrement un point avec les parties prenantes et le salarié sur la mise en œuvre du plan d'accompagnement (ce qui a été réalisé, est en cours, reste à faire)

NB : La reprise peut entraîner une majoration ou une réapparition de certains symptômes. Si le salarié vous en parle proposez lui de rencontrer le Médecin du Travail.

Évaluer la charge de travail :

- ❑ Avoir une vigilance particulière à l'équilibre de la charge de travail de l'équipe en organisant un suivi régulier (respect des temps de pause, repos, droit effectif à la déconnexion)
- ❑ Identifier les éventuelles difficultés et proposer des ajustements.

Faire un bilan à 1 mois sur la réintégration du salarié

- ❑ Bilan global du plan d'accompagnement et ressenti du salarié concernant sa réintégration.
- ❑ Le ressenti du collectif de travail sur la réintégration du salarié.
- ❑ Le retour des différentes parties prenantes sur le plan d'accompagnement.

Idées d'outils pour le suivi et questions à poser

- « Un **calendrier prérempli** pour planifier les entretiens.
- Une **grille d'évaluation** de la charge de travail.
- Le plan d'accompagnement mis en œuvre te permet-il de **reprendre dans de bonnes conditions** ?
- **Quelque chose est-il à revoir/ajuster ? Quoi ? »**

Annexes



Les liens utiles

[Le congé maladie pour les ACO : Le congé ordinaire de maladie le salarié de droit privé - Anoo salarié](#)

[Le congé longue maladie ACO et AFO Longue maladie - Anoo salarié](#)

Le rendez-vous de liaison [Le rendez-vous de liaison - Anoo salarié](#)

[Visite médicale de pré-reprise - Anoo salarié](#)

La visite médicale de reprise : [Visite médicale de reprise - Anoo salarié](#)

Le temps partiel thérapeutique : [Le temps partiel thérapeutique - Anoo salarié](#)

Le temps partiel thérapeutique pour les ACO : [Je suis salarié de droit privé - Anoo salarié](#)

Le temps partiel thérapeutique pour un AFO : [Je suis fonctionnaire - Anoo salarié](#)

Télétravail et aménagement de poste : [Télétravail - Anoo salarié](#)

Les comités médicaux sociaux [Les comités médico-sociaux](#)

Les formations utiles

Mettre en oeuvre les propositions d'aménagement de poste : durée 30'
Vivre ensemble le travail à distance : durée 1H30

Les visites de reprise : La Minute RH - Santé au travail : les visites de reprise : durée 5'

Trouver ses clés du mieux-être face à une situation stressante - classe virtuelle : durée 10 H

Détecter et accompagner les situations humaines sensibles : durée 5H

L'accueil santé sécurité au poste de travail des nouveaux arrivants : durée 20'

Pour
Télétravail s'organiser à distance : Pour aller plus loin : Télétravail - s'organiser à distance

Optimiser son temps et son organisation - support Outlook - classe virtuelle

Quelques numéros et adresses utiles

Le Service de Prévention et de Santé au Travail

Si je ne connais pas les coordonnées, je pense à les demander à mon/ma manager, au CSRH, ou à mon/ma RRH de proximité.

Votre Médecin du Travail : <https://sesame-rh.francetelecom.com/Login/Salarie>

Le Service Social du Travail

Pour trouver l'Assistant.e Social.e du Travail de mon périmètre cliquez Anno/Santé,Prévoyance/service social/service Social/Mes contacts :

Les correspondants handicap principaux et secondaires - Anoo salarié

Le CSRH Orange

Service RH TSA 27328

86013 POITIERS CEDEX

Tel : 0800 777 222 (j'indique mon identifiant RH)
(du lundi au vendredi de 9h -12h30)

Inter Mutuelles Assistance

0969 363 765

CPAM (Sécurité sociale) / CRAMIF (en ile de France)

Tel : 3646

La ligne de dialogue (psychologues IAPR) 0800 85 5050 (24H sur 24, 7 jours sur 7)

CSEE

www.ce-orange.fr/contacts

<https://www.ce-orange.fr/CAS/login>

Pour un accompagnement personnalisé de ma situation mon Service Social du Travail se tient à ma disposition. Je n'hésite pas à le contacter.

La Mutuelle Générale - (Contrat Orange)

TSA 61425

75621 Paris cedex 13

09 69 32 23 25 (du lundi au vendredi de 11H à 17H45)

Espace Adhérent - La Mutuelle Générale (lamutuellegenerale.fr)

Malakoff Humanis

303 rue Gabriel Debacq

45953 Orléans Cedex 9

mail : prevoyance.orange@malakoffhumanis.com

Prévoyons.com (prevoyons.com)

09 69 397 272 (8h30-19h)

Tutélaire

157 avenue de France

75013 Paris

Tél : 0969 398 399

contact@tutelaire.fr

Contrats prévoyance adaptés à vos besoins | Tutélaire mutuelle humaniste (tutelaire.fr)

APCLD

45-47, avenue Laplace

94117 ARCUEIL

Tél : 01 49 12 08 30

apclcd@apclcd.fr

www.apclcd.fr

Caisse d'Allocations Familiales

Page d'accueil Allocataires | Bienvenue sur Caf.fr

Ligue Contre le Cancer

<https://www.ligue-cancer.net/>

Fédération Française de Cardiologie

<https://www.fedecardio.org/>

Fédération Française de Neurologie

<https://www.ffn-neurologie.fr/grand-public/quest-ce-que-la-neurologie>

Fédération française des diabétiques

<https://www.federationdesdiabetiques.org/>

Association des paralysés de France

<https://www.apf-francehandicap.org/>

Synthèse de l'entretien de ré accueil

Date de l'entretien de ré accueil :

Nom :

Prénom :

Identifiant RH :

Dates de début et de fin de l'arrêt

Les besoins du salarié sur les dimensions organisation du travail/RH/SPST/AST

Vie de l'entreprise : évolution de l'activité le cas échéant, de l'équipe et besoins d'adaptation le cas échéant

Moyens et actions mises en place pour organiser la reprise d'activité :

Conclusion : (ajouter les faits marquants de la discussion)

