

Conditions au soutien de la direction d'établissement scolaire dans le retour au travail du personnel enseignant après une absence maladie liée à un problème de santé psychologique

VÉRONIC TREMBLAY

Thèse soumise à l'Université d'Ottawa
dans le cadre des exigences du programme
de Maîtrise en Arts (Éducation), psychologie du counseling

Faculté d'Éducation
Université d'Ottawa

© Véronic Tremblay, Ottawa, Canada, 2024

Résumé

Les problèmes de santé psychologiques représentent actuellement la cause principale d'absence maladie chez le personnel scolaire. Le retour au travail (RaT) subséquent représente une étape cruciale, qui exige que les employés soient adéquatement soutenus dans leur processus de réinsertion professionnelle. Le rôle joué par la direction d'établissement scolaire (DES) est considéré comme essentiel pour favoriser un retour au travail durable chez le personnel enseignant. Cette étude a donc cherché à mieux comprendre ce qui influence (positivement ou négativement) l'adoption de comportements de soutien par la DES dans le processus de RaT. Douze DES ont participé à des entrevues semi-dirigées portant sur leur expérience dans l'accompagnement du RaT lié à un PSP. L'analyse thématique a permis de relever diverses conditions de nature individuelle, relationnelle et organisationnelle qui sont de nature à influencer le degré d'implication de la DES dans ce processus.

Mots-clés : Retour au travail, direction d'établissement scolaire, santé psychologique, personnel scolaire, soutien du supérieur

Abstract

Mental health problems (MHP) are currently the main cause of sick leave among school staff. The subsequent return-to-work process (RTW) is a crucial step in their professional reintegration and requires that adequate support be available to these employees. The school principal (SP) is considered a key player to promote a sustainable RTW process. This study therefore sought to gain a better understanding of what influences (positively or negatively) SP support during the RTW process. Twelve SP took part in semi-structured interviews about their experiences supporting mental health-related RTW. The thematic analysis identified various individual, relational, and organizational conditions that can influence SP involvement in the RTW process.

Keywords: Return-to-work, school leadership, mental health, school staff, supervisor support

Remerciements

J'aimerais exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette thèse de maîtrise.

D'abord, j'aimerais remercier, du fond du cœur, les participants qui ont accepté de prendre part à ma recherche. Je suis infiniment reconnaissante du temps précieux que vous m'avez accordé malgré vos horaires chargés. Merci de m'avoir partagé vos expériences et votre perspective quant au retour au travail du personnel scolaire dans un contexte de problème de santé mentale.

Sans vous, ce projet n'aurait pas été possible. Encore une fois, un grand merci.

Je souhaite également remercier mes superviseurs de thèse, André Samson, professeur à l'Université d'Ottawa, et Martin Lauzier, professeur à l'Université du Québec en Outaouais, pour leurs précieux conseils, leur rigueur, leur capacité à réorganiser mes idées, ainsi que pour le temps généreux qu'ils ont su m'accorder. Un grand merci d'avoir cru en moi et d'avoir été mes guides au cours de ce long processus de rédaction.

Un grand merci aux communautés universitaires qui m'ont accompagné dans ce processus de recherche. Mes amis de Thèsez-Vous et du CERPICO, qui ont su briser cet isolement que connaissent de nombreux étudiants aux cycles supérieurs. Les nombreux échanges au sujet de nos recherches respectives et des défis qui en découlent m'ont donné la force pour mener ce projet à bon port.

Un dernier remerciement, mais non le moindre, va à ma famille. À mon conjoint, que je remercie pour sa patience, son appui inébranlable, et son écoute. J'ai traversé cette épreuve en grande partie grâce à lui et je suis infiniment reconnaissante de l'avoir à mes côtés. À mes enfants, qui, par leur joie de vivre contagieuse, m'ont permis de rester motivée tout au long de ce parcours et surtout durant les moments les plus éprouvants.

Au sujet de l'auteur

Véronic Tremblay est une étudiante à la maîtrise à l'Université d'Ottawa. Ses principaux intérêts de recherche portent sur l'apport du gestionnaire dans le processus de retour au travail des employés en absence maladie due à un problème de santé psychologique, notamment dans les secteurs à haut risque comme l'éducation et la santé. Elle poursuit ses études au 3^e cycle au doctorat en relations industrielles, à l'Université du Québec en Outaouais.

Déclaration : Tous les auteurs certifient qu'ils n'ont pas d'affiliation ou d'implication dans une organisation ou une entité ayant un intérêt financier ou non financier dans le sujet ou les contenus discutés dans ce manuscrit.

Table des matières

Résumé	ii
Abstract	iii
Remerciements.....	iv
Au sujet de l'auteur.....	v
Liste des figures et tableaux	x
Liste des acronymes	x
Introduction	1
Recension des écrits	5
Le RaT après un congé maladie pour PSP.....	5
Le supérieur immédiat et le RaT	8
Effets de l'implication du supérieur immédiat dans le RaT	9
Comportements du supérieur immédiat dans le RaT	11
<i>Soutien administratif</i>	11
<i>Soutien psychosocial</i>	13
Conditions à l'implication du supérieur immédiat dans le RaT	16
<i>Conditions propres à l'employé qui effectue un RaT</i>	16
<i>Conditions propres à la DES</i>	18

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

<i>Conditions du contexte organisationnel</i>	22
Sommaire	25
Objectif et question de recherche.....	27
Méthodologie	27
Devis de recherche	28
Procédures de recrutement et profil des participants.....	28
Guide d'entretien et procédures suivies.....	31
Analyse des données.....	32
Considérations éthiques	33
Résultats	33
Conditions individuelles	34
<i>Compétences</i>	34
<i>Connaissances et attitudes à l'égard des PSP</i>	39
<i>Expériences passées en processus de RaT</i>	42
<i>Motivation à s'impliquer dans le processus de RaT</i>	43
Conditions relationnelles	44
<i>Qualité de la relation entre la DES et l'employé</i>	44
<i>Réceptivité au soutien de la part de l'employé</i>	46
Conditions organisationnelles	47

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

<i>Exigences de travail</i>	48
<i>Organisation du travail</i>	49
<i>Disponibilité des ressources en milieu scolaire</i>	51
<i>Procédures et protocoles en RaT</i>	53
<i>Soutien organisationnel perçu par la DES</i>	55
Sommaire de l'analyse des résultats.....	58
Discussion.....	62
Implications théoriques.....	63
<i>Conditions propres à l'employé en RaT</i>	63
<i>Conditions propres à la DES</i>	64
<i>Conditions relationnelles</i>	66
<i>Conditions du contexte organisationnel</i>	67
<i>Particularités du secteur de l'éducation</i>	69
Implications pratiques.....	70
Limites	73
Pistes de recherche future	74
Conclusion	75
Références	78
Annexe A – Questionnaire socio-démographique (français)	94

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

Annexe B – Questionnaire socio-démographique (anglais).....	95
Annexe C – Grille d’entrevue (français).....	96
Annexe D – Grille d’entrevue (anglais).....	98
Annexe E – Courriel de recrutement (français).....	99
Annexe F – Courriel de recrutement (anglais).....	100
Annexe G – Formulaire de consentement (français).....	101
Annexe H – Formulaire de consentement (anglais).....	104
Annexe I – Grilles d’analyse des résultats.....	107
Annexe J – Certificat d’approbation éthique.....	111

Liste des figures et tableaux

Figure 1. Paradigme d'incapacité au travail.....	6
Figure 2. Le rôle du supérieur immédiat dans le retour au travail.....	8
Figure 3. Principales conditions au soutien de la DES identifiées dans la recension des écrits.....	26
Figure 4. Conditions au soutien de la DES identifiées dans l'analyse thématique.....	34
Tableau 1. Exemple de comportements du supérieur immédiat dans le RaT.....	14
Tableau 2. Profil des participants.....	31
Tableau 3. Synthèse des conditions nommées par les participants.....	61

Liste des acronymes

Terme	Acronyme
Direction d'établissement scolaire	DES
Problème de santé psychologique	PSP
Retour au travail	RaT

Introduction

Les enjeux de santé mentale au travail dans le secteur de l'éducation ont reçu une attention particulière au courant des dernières années, et ce, d'autant plus depuis le début de la pandémie de COVID-19 (Lizana et al., 2022 ; Ma et al., 2022 ; Ozamiz-Etxebarria, 2021 ; Silva et al., 2021). Les hauts niveaux de stress, de détresse psychologique et de troubles de santé mentale répertoriés chez les professionnels de l'éducation, notamment les enseignants et les techniciens en éducation spécialisée, précèdent pourtant cet événement et s'inscrivent dans un contexte plus large. Ils contribuent notamment aux difficultés persistantes de recrutement et de rétention du personnel enseignant qualifié (Cooper-Gibson Research, 2018 ; Vlasie, 2021), particulièrement difficile dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Une enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail indique que l'enseignement demeure parmi les professions les plus touchées par une détresse psychologique élevée (Vézina et al., 2011, p. 692). Selon certains, 40 % du personnel enseignant dit avoir déjà vécu de la détresse psychologique, comprise dans ce cas précis comme étant un état de stress, d'anxiété ou d'épuisement liés au travail (Mukamurera et Balleux, 2013).

Agyapong et al. (2022) énoncent que la santé mentale du personnel enseignant représente un grand enjeu au niveau mondial, considérant les liens mis en lumière dans leur examen de portée entre, d'un côté, le stress et l'épuisement, et de l'autre, l'anxiété et la dépression, chez ces travailleurs. Bianchi et al. (2016) démontrent notamment que les enseignants qui souffrent d'importants symptômes d'épuisement professionnel rapportent autant de symptômes dépressifs que des patients en dépression clinique. La dépression chez les enseignants peut avoir des effets importants sur leur santé, leur rendement et leur fonctionnement au travail, ce qui peut mener à davantage d'absentéisme et d'absences pour cause d'invalidité ou de maladie (Besse et al., 2015).

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

D'ailleurs, le personnel enseignant quitte de plus en plus en absence maladie, une tendance que certains qualifient d'« épidémie » (Asthana et Boycott-Owen, 2018 ; Labbé, 2020). En 2022-2023, près d'un travailleur sur dix était en congé d'invalidité dans le réseau de l'éducation au Québec, dont plus de 10 000 enseignants (Grammond, 2024). On estime que 40 à 50 % des départs pour maladie sont dus à des problèmes de santé psychologique (PSP) comme l'épuisement professionnel, la détresse psychologique ou la dépression (Dions-Viens, 2014 ; Saint-Arnaud, 2017 ; St-Arnaud et al., 2000). Cette tendance est particulièrement inquiétante considérant que les absences maladie dues à un PSP dans le secteur de l'éducation sont souvent de longue durée et portées à se répéter pour les mêmes raisons (Silva et Fischer, 2012).

Le processus de retour au travail (RaT) après une absence maladie due à un PSP est aussi en proie à de nombreux défis, surtout si les symptômes sont particulièrement sévères (Corbière et Durand, 2011). Par exemple, les travaux de Koopmans et al. (2011) montrent qu'environ un employé sur cinq qui effectue un RaT après une absence pour PSP fait une rechute, la majorité dans les trois années suivant l'épisode initial. De plus, des absences maladie récurrentes pour cause de PSP durent souvent plus longtemps que l'épisode initial. Nieuwenhuijsen et al. (2006) suggère également que le RaT est plus difficile pour des professionnels qui effectuent des activités complexes, comme c'est le cas pour l'enseignement.

Considérant cette fragilité, le RaT représente une étape cruciale, qui exige que des moyens soient mis en œuvre pour soutenir le personnel enseignant dans son processus de réinsertion professionnelle (St-Arnaud et al., 2000). Pourtant, les politiques en place peuvent s'avérer inadéquates pour soutenir adéquatement les enseignants (Silva et Fischer, 2012). De plus, le personnel enseignant qui s'est absenté en raison de difficultés rencontrées dans le cadre de son

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

travail demeure à risque de faire une rechute lorsqu'il est réintégré dans les mêmes conditions de travail que celles ayant contribué au départ initial (St-Arnaud et al., 2000).

Les quelques études au sujet du RaT chez le personnel enseignant soulignent que la préparation au RaT doit se faire de concert avec de nombreux acteurs du système scolaire. Sur ce plan, plusieurs soulignent le rôle important joué par la direction d'établissement scolaire (DES) (Silva et Fischer, 2012 ; Silva Macaia et Fischer, 2015 ; St-Arnaud et al., 2000). En effet, le soutien de la DES est considéré comme essentiel pour assurer des conditions favorables à un RaT durable (St-Arnaud, 2000). En plus d'être responsable du RaT dans le milieu scolaire, la DES doit jouer un rôle médiateur entre l'enseignant et d'autres acteurs du système, notamment les collègues (Silva Macaia et Fischer, 2015). Corrente et al. (2022) soulignent que le soutien de la DES contribue à la satisfaction au travail des enseignants et de leur intention à demeurer dans les écoles.

Malgré ce rôle considéré comme essentiel, très peu (voire pas) de travaux ne semblent s'être penchés sur l'expérience de la DES dans le processus de RaT chez le personnel enseignant. D'ailleurs, Corrente et al. (2022) disent que les connaissances sont toujours manquantes par rapport au RaT chez le personnel enseignant et aux interventions qui peuvent influencer positivement ce processus. Ces auteurs, tout comme Silva et Fischer (2012), invitent les chercheurs à étudier comment les équipes de gestion des écoles, qui comprennent les DES, peuvent mieux prendre en charge le processus de RaT après un PSP. La présente étude tient à répondre en partie à cet appel, en cherchant à mieux comprendre ce qui influence (positivement ou négativement) l'adoption de comportements de soutien par la DES dans le processus de RaT du personnel enseignant.

Au-delà du contexte scolaire, les recherches à ce jour portant sur le soutien du supérieur immédiat dans le processus de RaT après une absence maladie pour cause de PSP ont surtout

cherché à analyser les effets du soutien du supérieur immédiat (Brenninkmeijer et al., 2008 ; Etuknwa et al., 2019 ; Lemieux et al., 2011 ; Milligan-Saville et al., 2017) ou encore à identifier les actions que peut poser ce dernier pour favoriser le processus de RaT (Corbière et al., 2017 ; Gragnano et al., 2018 ; Johnston et al., 2015 ; Negrini et al., 2018 ; Nieuwenhuijsen et al., 2006). Seules quelques études (Aas et al., 2008 ; Holmgren et Ivanoff, 2007 ; Negrini et al., 2018) semblent s'être penchées sur les conditions pouvant expliquer le degré auquel le supérieur immédiat adoptera ces comportements de soutien au cours du processus de RaT de ses employés. Pourtant, aucune étude n'a cherché à avoir une vue d'ensemble de ces conditions. Au mieux, ces quelques études ne permettent de brosser qu'un portrait partiel des conditions d'influence sur le soutien du supérieur immédiat dans le RaT. Qui plus est, aucune étude ne semble s'être penchée sur l'étude des conditions pouvant expliquer l'implication du supérieur immédiat (voire la DES) dans le secteur de l'éducation.

Comblé ce vide représente un enjeu important considérant qu'une meilleure compréhension des conditions déterminantes à l'implication de la DES engendrerait des résultats bénéfiques à plusieurs niveaux. D'abord, ceci permettrait de définir des leviers d'intervention susceptibles d'améliorer la qualité du soutien de la DES en contexte de RaT. Ensuite, elle permettrait d'accroître les effets positifs pouvant découler du soutien de la DES pendant ce processus, notamment le maintien en emploi à long terme du personnel enseignant.

Considérant ce qui précède, cette recherche qualitative examinera les conditions favorisant ou limitant l'implication de la DES dans le processus de RaT de ses employés après une absence maladie due à un PSP. Pour ce faire, cette thèse comportera cinq sections distinctes. La première présentera une recension des écrits du sujet à l'étude. La deuxième section effectuera un rappel des principaux objectifs de recherche et présentera la recension des écrits sur lequel reposera la

présente étude. La troisième section exposera les paramètres méthodologiques qui ont servi à la réalisation de cette étude. La quatrième section présentera les résultats à la présente étude. En dernier lieu, la cinquième section effectuera le sommaire de l'étude et présentera sa conclusion, en formulant les implications théoriques et pratiques, ainsi que des pistes de recherche futures.

Recension des écrits

Considérant la paucité des études au sujet du RaT dans le secteur de l'éducation, la recension des écrits portera un regard plus général sur le RaT en contexte de PSP, ainsi que sur le rôle du supérieur immédiat au sein de ce processus, détenu par la DES en contexte scolaire. Cette section présentera d'abord les connaissances au sujet de l'incapacité et du retour au travail. Ensuite, elle explorera en quoi consistent le rôle du supérieur immédiat et les effets de son implication dans le processus menant à un RaT réussi. Suivront les comportements du supérieur immédiat qui favorisent ou inhibent le succès de ce processus. Finalement, une dernière section portera un regard sur les conditions qui sont susceptibles d'influencer le degré auquel s'impliquera le supérieur dans le RaT.

Le RaT après un congé maladie pour PSP

La recherche dans le domaine de l'incapacité au travail a connu un essor marqué au cours des dernières décennies. À ses débuts, dans les années 80, les modèles de prise en charge des personnes en absence maladie, peu importe la cause, mettaient l'accent sur la réduction ou la disparition de la lésion ayant provoqué l'incapacité (Corbière et Durand, 2011). Pourtant, ce type d'intervention s'est démontré peu efficace pour aider les personnes à effectuer non seulement un RaT, mais également un maintien durable en emploi (Corbière et Durand, 2011). De nombreuses études ont ensuite démontré que les facteurs qui entravent le RaT étaient peu associés à la maladie comme telle, mais que ceux-ci étaient plutôt associés aux conditions environnementales et

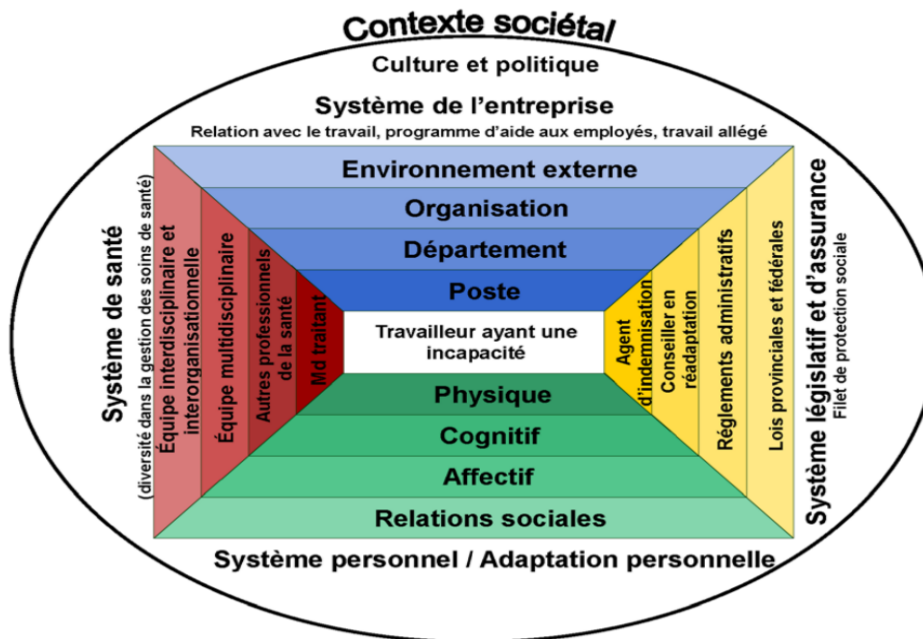
LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

psychosociales qui contribuent à l'état d'incapacité chez le travailleur (Briand et al., 2007 ; Loisel et al., 2001 ; 2013 ; Waddell et al., 2003). Ces constatations permettront de passer d'un modèle conceptuel dit « médical » (où l'on met l'accent sur le traitement de la maladie) à un modèle biopsychosocial (où l'on considère la complexité de l'être humain et son environnement) dans la compréhension des causes de l'incapacité (Durand et Loisel, 2001).

À cet égard, Loisel et al. (2001 ; 2013) propose un paradigme pour décrire la construction et le maintien de l'incapacité au travail. Les auteurs stipulent que l'incapacité au travail, comme l'absence prolongée, résulte de lacunes dans les interactions et la communication de différents acteurs provenant de quatre différents systèmes : 1) le *système personnel* (p. ex. le travailleur) ; 2) le *système de l'entreprise* (p. ex. l'organisation, les collègues de travail) ; 3) le *système de santé* (p. ex. le médecin soignant) ; et 4) le *cadre législatif et le régime d'assurance* (p. ex. l'agent d'indemnisation) (Figure 1).

Figure 1

Paradigme d'incapacité au travail (Durand et al., 2016)



LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

Par exemple, au-delà des symptômes de la maladie, une absence peut être prolongée par des facteurs organisationnels comme le niveau de satisfaction de la personne à l'égard de son travail, la disponibilité de tâches allégées à son retour ou encore la culture de l'entreprise. De plus, le prolongement de l'absence maladie ou le RaT sera influencé par le niveau de suivi de l'équipe médical, les politiques des compagnies d'assurances ou le soutien de la famille de l'employé (Durand et al., 2016). Ce paradigme exige donc que les intervenants et les chercheurs aillent au-delà du diagnostic médical et de tenter de comprendre ce qui, dans l'interaction entre les caractéristiques personnelles et environnementales, maintient le travailleur en incapacité ou, au contraire, le rend apte à effectuer un RaT. Les interventions n'ont donc pas à se reposer strictement sur la réduction des symptômes de la maladie, mais plutôt sur la prévention ou la réduction de l'incapacité du travailleur à réintégrer le marché du travail à long terme.

Un RaT lié à un PSP n'exclut d'ailleurs pas la persistance de certains symptômes résiduels qui risquent de peser sur la productivité, parce qu'ils affectent notamment la mémoire (Clark et al., 2016; Jonsdottir et al., 2017; Roca, López-Navarro, et al., 2015; Semkovska et al., 2019), la prise de décision (Clark et al., 2016), la planification (Roca, López-Navarro, et al., 2015), la concentration (Roca, Monzón, et al., 2015; van Dam et al., 2012) ou l'attention (Jonsdottir et al., 2017 ; Semkovska et al., 2019). Ces difficultés peuvent persister même six mois après la rémission d'un épisode dépressif (Roca, Monzón, et al., 2015). Les fonctions cognitives, notamment l'attention et la mémoire, pouvaient aussi demeurer affectées de façon significative deux ou trois ans après un épuisement professionnel (Jonsdottir et al., 2017 ; van Dam et al., 2012). Les interventions en milieu de travail doivent donc prendre un compte la possibilité d'une certaine fragilité chez le travailleur, qui peut perdurer à long terme.

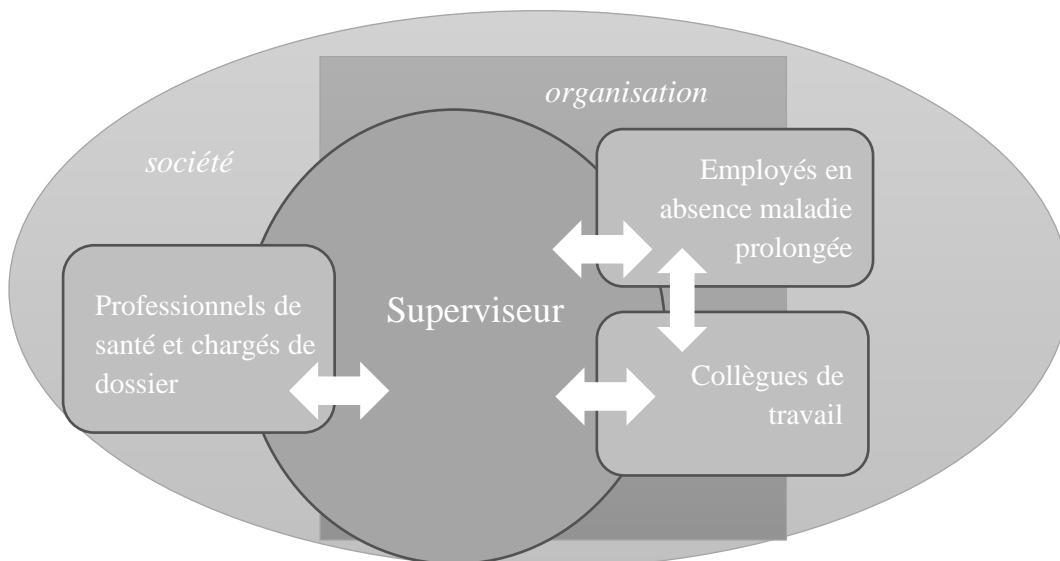
Le supérieur immédiat et le RaT

Le supérieur immédiat est reconnu comme possédant un rôle clé dans le processus de RaT (Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Wathieu, et al., 2020). Dans le secteur de l'éducation, le rôle du supérieur immédiat du personnel enseignant est généralement joué par la DES. L'importance du soutien de la DES a d'ailleurs été soulevé dans le cadre des quelques études sur le RaT dans le milieu scolaire (Silva et Fischer, 2012 ; 2015 ; St-Arnaud, 2000).

Le supérieur immédiat représente ainsi un pont entre les acteurs internes à l'organisation, notamment l'employé absent, ses collègues et la haute direction, et les acteurs externes, comme les professionnels de santé et les chargés de dossier (Holmgren et Ivanoff, 2007) (voir Figure 2). Ce rôle de premier plan a également été souligné dans le secteur de l'éducation, notamment par Silva Macaia et Fischer (2015), qui énoncent que la DES doit jouer un rôle médiateur entre l'enseignant et d'autres acteurs du système. De plus, un leadership positif chez la DES est associé au bien-être (Van der Vyver et al., 2020) et à la satisfaction au travail (Grissom, 2011) chez les enseignants, ce qui favorise également un RaT pérenne.

Figure 2

Le rôle du supérieur immédiat dans le retour au travail (traduit de Holmgren et Ivanoff, 2007)



LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

Le supérieur aura à gérer les responsabilités principales quant au RaT de l'employé en absence maladie. Il représente l'acteur de l'organisation qui sera le plus familier avec les exigences de l'emploi de l'employé concerné. Il est généralement le premier à communiquer avec lui pendant son absence maladie ou à son retour. Il est le mieux placé pour identifier les mesures d'accommodation pouvant être instaurées afin de permettre au travailleur d'effectuer ses tâches, ainsi que l'autorité nécessaire pour les mettre en place. Son poste lui permet également d'engager les collègues de travail afin de créer un environnement de travail accueillant. Il aura également à composer les besoins de son employé avec les exigences de l'organisation en matière de rendement de son équipe. Le processus de RaT, tant pour le supérieur que l'employé, est également influencé par des facteurs plus larges comme les demandes et les ressources du milieu de travail et le climat social. Le supérieur se retrouve donc au cœur du processus de réhabilitation de l'employé en absence maladie avec ce dernier.

Effets de l'implication du supérieur immédiat dans le RaT

Etuknwa et al. (2019) ont effectué une revue systématique pour évaluer l'impact des facteurs personnels et sociaux du RaT chez les personnes en absence maladie due à un PSP ou un trouble musculosquelettique. Ceux-ci ont défini le retour durable au travail comme une reprise professionnelle d'au moins trois mois sans rechute ni absence. Parmi les facteurs liés à l'environnement de travail, les résultats de nombreuses études portant sur les PSP révèlent que le soutien du supérieur immédiat influence positivement la probabilité que les employés reprennent le travail à long terme. Les auteurs ajoutent que les effets positifs de certaines caractéristiques personnelles sont également susceptibles d'être corrélés avec l'environnement de travail. Par exemple, les employés ayant une attitude positive ou un fort sentiment d'efficacité personnel par rapport à leur processus de RaT peuvent être renforcés dans leurs attitudes s'ils reçoivent le soutien

du supérieur immédiat pendant leur absence maladie et leur RaT. Etuknwa et al. (2019) concluent qu'une culture de soutien dans le milieu de travail est essentielle au succès durable d'un processus de RaT. Cette dernière conclusion est soutenue notamment par Baril et al. (2003), qui rapportent que les rapports sociaux au travail deviennent une source de motivation quant au RaT si le travailleur se sent respecté par son supérieur. Les travailleurs qui se sentent appréciés dans leur milieu de travail sont également plus enclins à effectuer un retour dans des délais plus rapides¹.

Ensuite, l'implication de supérieur immédiat semble également avoir des effets favorables quant à la réduction des symptômes de la maladie chez l'employé. Brenninkmeijer et al. (2008) ont trouvé que des supérieurs ayant effectué des accommodements de travail pour des employés dépressifs en RaT ont observé une réduction des symptômes chez ces mêmes employés. Considérant que des symptômes plus sévères sont corrélés à des rechutes quant au PSP et à l'absence au travail (Ervasti et al., 2017), le soutien du supérieur aura ainsi des effets favorables sur un RaT durable.

Enfin, une étude (Milligan-Saville et al., 2017) a également observé une réduction significative de l'absence maladie due au travail dans les équipes dont les supérieurs avaient suivi une courte formation en santé mentale. Cette réduction était d'autant plus significative considérant que la prévalence de l'absence maladie avait augmenté durant la même période dans le groupe contrôle, qui n'avait pas suivi cette même formation. Soutenir les supérieurs immédiats dans leur rôle auprès des employés en absence maladie aurait des effets positifs non seulement pour les employés eux-mêmes, mais également pour l'organisation au sens plus large.

¹ La durée de l'absence maladie représente un facteur significatif, puisque Kärkkäinen et al. (2017) ont trouvé qu'une absence maladie de plus de six mois est associée négativement à ce qu'un employé effectue un RaT à long terme.

Comportements du supérieur immédiat dans le RaT

Certaines études ont analysé ou recensé les comportements que peuvent adopter les supérieurs afin de favoriser un RaT durable. Le tableau 1 présente un exemple de cadre de référence en milieu de travail utilisé pour informer les supérieurs immédiats des comportements à adopter ou à éviter pour faciliter le RaT de leurs employés (Yarker et al., 2010). Ces comportements peuvent être répertoriés sous deux principaux aspects : administratif et psychosocial.

Soutien administratif

Plusieurs recherches s'entendent sur le fait que les stratégies à mettre en place pour favoriser le RaT d'un employé touché par un PSP doivent débiter lorsque celui-ci est toujours en absence maladie (Johnston et al., 2015 ; Milligan-Saville et al., 2017 ; Munir et al., 2012 ; Negrini et al., 2018 ; Nieuwenhuijsen et al., 2004). La participation du supérieur tôt dans le processus, c'est-à-dire dans les six premières semaines de l'absence maladie, est liée à de plus fortes probabilités de succès dans le processus de RaT (Gagnano et al., 2018). Ainsi, un contact tôt et fréquent entre le supérieur et l'employé pendant l'absence maladie de ce dernier est associé à un RaT plus rapide chez l'employé (Nieuwenhuijsen et al., 2004) et à une réduction généralisée de l'absence maladie (Milligan-Saville et al., 2017). La communication entre l'employé et le supérieur pendant l'absence maladie facilite ainsi une évaluation et une planification du RaT de concert avec l'employé, sans le presser, ce qui viendra également favoriser le retour et le maintien en emploi à long terme (Corbière et al., 2017). Une communication avec l'employé devrait également se maintenir après son RaT. Par exemple, des rencontres de suivi devraient être mises en place dès que l'employé revient en emploi, que ce soit à temps plein ou à temps partiel (Corbière et al., 2017 ; Nieuwenhuijsen et al., 2004) pour permettre un accueil et une orientation de l'employé

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

dès son RaT. Ces rencontres permettront également au supérieur de suivre l'évolution de l'employé dans son processus de RaT, de déterminer les obstacles auxquels fait face l'employé et apporter des ajustements si nécessaire.

Un autre aspect primordial du rôle de supérieur est la mise en place d'accommodations pour assurer une réintégration qui respecte les nouvelles capacités de l'employé. En effet, le RaT s'effectue dans un contexte qui peut grandement varier d'un employé à l'autre. Le processus de RaT doit donc prendre en compte le fait que la santé mentale et les capacités de certains employés peuvent être caractérisées par une forme ou une autre de fragilité, et que cela peut perdurer à long terme. Les aménagements possibles peuvent prendre de nombreuses formes : alléger ou adapter les tâches de travail, jumelage avec un collègue, faire des listes pour éviter l'insécurité, offrir un mentor, proposer un autre poste pendant un RaT plus long, offrir un horaire flexible et réduit, embellir l'espace, offrir des pauses pour réduire le stress, éviter la surcharge, offrir une cadence adaptée aux besoins de l'employé ou offrir une assignation temporaire (Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Wathieu, et al., 2020 ; Johnston et al., 2015). Ces modifications peuvent être temporaires ou permanentes, selon les besoins de l'employé (Nieuwenhuijsen et al., 2004). Autrement dit, il y a un souci de préparer le RaT en s'attardant aux caractéristiques de l'employé et de celles du milieu de travail pour assurer la meilleure conciliation possible entre les deux entités.

Le rôle du supérieur peut finalement comprendre un volet de personne-ressource quant aux politiques, aux systèmes et aux procédures organisationnelles pour le RaT. Il est donc à l'avantage de l'organisation que le supérieur soit informé quant aux obligations légales, pour lui-même et pour l'organisation, ce qui peut être accompli ou non dans les accommodations de travail, les limites de son rôle et de son expertise dans le processus de RaT, ainsi que la gestion et le respect

de la confidentialité des informations reçues. Ceci lui permettra de mieux promouvoir les besoins de l'employé, tout en respectant les besoins de l'organisation (Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Wathieu, et al., 2020 ; Johnston et al., 2015 ; Yarker et al., 2010).

Soutien psychosocial

Le supérieur immédiat détient également un rôle de soutien psychosocial pour l'employé en processus de RaT. D'abord, celui-ci se doit de créer un climat de confiance et de respect avec l'employé, et ce, même pendant l'absence maladie de ce dernier (Holmgren et Ivanoff, 2007). Certains comportements viendront favoriser ce climat de confiance. Par exemple, lorsqu'il communique avec l'employé pendant son absence maladie, le supérieur se doit de garder l'employé au courant de changements organisationnels et de rassurer l'employé quant à son importance au sein de l'organisation. Il doit aussi mettre l'accent sur l'importance de prendre le temps de se rétablir et de ne pas précipiter son retour (Corbière et al., 2017). Le supérieur pourra également favoriser le succès du RaT en partageant de la rétroaction et de la reconnaissance avec l'employé, et cela, tout au long du processus (Negrini et al., 2018). Il aura à rester à l'écoute pour connaître les besoins et les inquiétudes de l'employé par rapport à son poste, ses tâches ou ses projets, à respecter son rythme, ainsi qu'à l'inviter à lui partager ses attentes (Corbière et al., 2017). Ces comportements favoriseront une communication ouverte avec l'employé tout au long du processus de RaT. Ceci permettra au supérieur immédiat de rester aux aguets quant aux risques de rechute et d'intervenir le plus rapidement possible si nécessaire, pour ne pas laisser l'employé à lui-même pour gérer ses difficultés (Corbière et al., 2017).

Enfin, le supérieur doit aussi s'assurer de maintenir un climat d'équité et de cohésion au sein de son équipe de travail. Étant aussi la personne responsable de la supervision du personnel, le supérieur sera en position d'influencer les dynamiques sociales pour créer un contexte propice

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

au RaT d'un employé avec un PSP (Lemieux et al., 2011). Par exemple, si les collègues de travail sont avisés des limitations de l'employé, tout en respectant la confidentialité de ce dernier, les frictions qui pourraient survenir à la suite de l'adoption de certaines mesures d'accommodement pourront alors être évitées. Il est aussi important de considérer quel était le climat de travail avant l'absence de l'employé. Un employé touché par un PSP peut avoir attendu trop longtemps avant de s'absenter, que ce soit par déni de sa maladie, par peur de perdre son emploi ou par peur de la stigmatisation à laquelle il pourrait faire face. Cette absence différée a pu ultimement perturber les relations au sein de l'équipe de travail. Il revient donc au supérieur de préparer adéquatement les collègues au retour de l'employé, pour permettre à l'employé d'obtenir le soutien nécessaire de la part de ses collègues (Etuknwa et al., 2019 ; Gragnano et al., 2018).

Tableau 1

Exemple de comportements du supérieur immédiat dans le RaT (traduit de Yarker et al., 2010)

Pendant l'absence maladie de l'employé
<ul style="list-style-type: none">• Communiquer régulièrement avec l'employé par courriel ou par téléphone• Communiquer régulièrement les problématiques de travail avec l'employé pour les garder au courant de ce qui se passe dans le milieu de travail• Garder l'attention de la conversation sur le bien-être de l'employé• Rester en contact avec les collègues proches de l'employé au sujet de leur bien-être• Encourager les collègues de travail et les autres membres de l'organisation à rester en contact avec l'employé• Partager des messages positifs par l'entremise de la famille ou des amis• Souligner clairement à l'employé qu'il ne devrait pas se presser à revenir au travail• Souligner clairement à l'employé qu'il a le soutien de l'organisation pendant son absence• Rassurer l'employé qu'il aura toujours son emploi à son retour
Une fois l'employé de retour au travail
Au retour initial de l'employé
<ul style="list-style-type: none">• Donner à l'employé des tâches allégées ou différentes pendant le retour initial au travail

- Offrir un retour graduel au travail pour l'employé
 - Demeurer objectif en discutant les accommodements de RaT de l'employé
 - Expliquer les procédures et le processus de RaT à l'individu avant son retour
 - Expliquer à l'employé tout changement à son rôle, ses responsabilités ou ses pratiques de travail
 - Rencontrer l'employé à son premier jour de RaT
 - S'assurer que les premières semaines de l'employé soient aussi peu stressantes que possible
-

Comportements à éviter

- Perdre patience avec l'employé lorsque les difficultés surgissent
 - Démontrer des actions agressives
 - Remettre en question chaque action de l'employé
 - Aller à l'encontre des demandes de l'employé quant aux accommodations dans son travail
 - Donner l'impression à l'employé qu'il est une nuisance pour avoir ajouté une charge supplémentaire de travail à leur horaire
-

Comportements généraux

Gestion d'équipe

- Demander à l'employé quelles informations peuvent être partagées à l'équipe au sujet de sa condition
 - Communiquer à l'employé qu'il a manqué à ses collègues et à l'organisation
 - Encourager les collègues à aider au processus de réhabilitation de l'employé
 - Promouvoir un esprit d'équipe positif
 - Communiquer régulièrement avec les équipes de ressources humaines et de santé au travail pour les garder informés de la progression de l'employé
-

Approche ouverte et bienveillante

- Être proactif dans la mise en place de rencontres régulières avec l'employé pour discuter de sa condition et de l'impact potentiel de celle-ci sur son travail
 - Communiquer ouvertement
 - Écouter les préoccupations de l'employé
 - Comprendre que, malgré les apparences, l'employé peut toujours être malade
 - Com les vœux de l'employé
 - Avoir une politique de porte ouverte afin de permettre à l'employé de partager toute préoccupation en temps opportun
 - Adapter son approche afin d'être plus sensible envers l'employé
 - Permettre à l'employé de préserver un certain niveau de normalité
-

-
- Répondre rapidement à l'employé par courriel ou téléphone lorsque celui-ci communique une préoccupation
 - Prendre responsabilité de la réhabilitation de l'employé
 - Reconnaître l'impact qu'a pu avoir le trouble sur l'employé
 - Demeurer positif avec l'employé tout au long de sa réhabilitation
-

Connaissances légales et des procédures

- Prendre conscience des responsabilités légales pertinentes à chacun
 - Comprendre le besoin d'effectuer des accommodations raisonnables comme prescrit par la loi
 - Suivre la procédure organisationnelle adéquate
-

Conditions à l'implication du supérieur immédiat dans le RaT

Les travaux sur le supérieur immédiat dans le processus de RaT permettent d'identifier certaines conditions au soutien sous trois catégories : a) les conditions propres à l'employé qui effectue un RaT ; b) les conditions propres à la DES ; et c) les conditions du contexte organisationnel.

Conditions propres à l'employé qui effectue un RaT.

Certaines conditions propres à l'employé qui effectue un RaT peuvent influencer l'implication du supérieur immédiat. Parmi celles-ci, on note les traits de personnalité et les traits psychoaffectifs.

Traits de personnalité. La personnalité d'un employé peut influencer le traitement que celui-ci recevra par l'organisation, et plus particulièrement le soutien du supérieur immédiat. Les travaux sur le sujet relèvent l'importance de deux traits en particulier, à savoir : le caractère consciencieux et l'agréabilité.

Le *caractère consciencieux* correspond à une personne responsable, minutieuse, qui respecte les obligations, fait preuve d'autodiscipline et privilégie l'organisation (Witt et al., 2002). Dans un contexte de RaT, les personnes démontrant un fort trait consciencieux tendent à retourner au travail plus rapidement et à effectuer un RaT durable (Ervasti et al., 2017).

De son côté, l'*agréabilité* est définie comme la tendance à être courtois, coopératif et confiant, mais également faire preuve de compassion (Witt et al., 2002). Les personnes qui démontrent une forte agréabilité tendent à entretenir des relations interpersonnelles positives avec les autres. Ce trait de personnalité est aussi reconnu pour susciter le soutien organisationnel, tout comme celui du supérieur immédiat (Eisenberger et Stinglhamber, 2011).

En vertu de la norme de réciprocité, certaines des qualités discutées précédemment auront tendance à influencer positivement l'encadrement offert à l'employé et les possibilités qui lui seront offertes par son supérieur immédiat (Huang et al., 2002). L'employé, ainsi traité, est susceptible de réciproquer en déployant plus d'efforts dans son travail, ce qui ultimement devrait permettre l'établissement et le maintien d'une bonne relation superviseur-employé (Martin et al., 2016). L'effet de tels traits de personnalité chez l'employé sur le comportement du supérieur immédiat peut aussi s'imaginer en contexte scolaire, où le soutien offert par la DES peut être influencé par le caractère consciencieux et l'agréabilité de l'enseignant effectuant un RaT.

Traits psychoaffectifs. Des recherches montrent que certains affects chez les employés étaient associés positivement au RaT, notamment des attitudes et attentes positives à l'égard du RaT (Etukwa et al. 2019, Gragnano et al., 2018), une perception positive relative à sa propre capacité à travailler (Gragnano et al., 2018 ; Nigatu et al, 2017) et la motivation de reprendre son activité professionnelle (Gragnano et al, 2018). Ces affects positifs peuvent être à l'origine de comportements plus amicaux, qui peuvent à leur tour contribuer à bâtir des relations constructives avec les autres en les encourageant à réciproquer, notamment le supérieur immédiat (Eisenberger et Stinglhamber, 2011).

Un autre aspect psychoaffectif susceptible d'influencer le soutien offert par le supérieur immédiat est le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé, reconnu comme un prédicteur

robuste de la réussite du RaT (Gagnano et al., 2018). Dans un contexte de RaT, le sentiment d'efficacité personnelle porte sur la croyance de l'employé quant à sa capacité à répondre aux demandes de son travail (Corbière et al., 2016). Les employés ayant un fort sentiment d'efficacité personnelle sont plus enclins à créer des plans et à entreprendre des actions pour atteindre un objectif (Gist, 1987). Ceci peut créer des perceptions positives à leurs égards de la part du supérieur immédiat, qui auront tendance à se concrétiser par la suite par des comportements facilitant leur RaT.

Ainsi, le personnel enseignant ayant un affect plus positif, ainsi qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle, peut bénéficier d'un soutien plus généreux de la part de la DES comparativement aux employés présentant des traits psychoaffectifs plus négatifs.

Conditions propres à la DES

Silva Macaia et Fischer (2015) énoncent que les conditions propres à la DES exerceront une influence sur la possibilité d'effectuer efficacement son rôle dans le RaT. Les travaux sur les conditions propres au supérieur immédiat soulèvent des arguments par rapport à son style de leadership, sa capacité à fournir du soutien, son degré de motivation et ses attitudes par rapport à la santé mentale.

Style de leadership. Aas et al. (2008) ont démontré une forte variabilité dans les qualités de leadership valorisées tant par les supérieurs et les employés pendant le processus de RaT. Les résultats suggèrent que chaque cas nécessite une approche personnalisée et que les supérieurs bénéficieraient d'un système de rétroaction pour leur permettre de s'adapter aux besoins spécifiques de la situation et de l'employé concerné. Ces résultats s'accordent avec la théorie du leadership situationnel (Blanchard et al., 2013), qui énonce qu'un leadership efficace dépend de la capacité à s'adapter aux particularités de chaque situation.

De son côté, Nielsen et Yarker (2023) se sont penchées sur la manifestation de différents styles de leadership par rapport aux comportements de soutien démontrés par les supérieurs après le processus initial de RaT, ainsi que l'effet de ces styles de leadership sur les employés ayant effectué un retour. Les auteurs énoncent qu'un style de leadership de type relationnel est lié à des comportements de soutien de la part des supérieurs, ce qui amène l'employé ayant effectué un RaT à se sentir confiant par rapport à leur retour, leur aptitude à travailler, et à un sentiment de valorisation au travail. À l'opposé, un style de leadership dit destructeur (passif ou actif) ne serait pas lié à ces comportements de soutien et aurait des incidences négatives sur le RaT à long terme. Ainsi, un style de leadership destructeur passif serait lié à un sentiment d'isolement et de dévalorisation chez l'employé en RaT, et un style de leadership destructeur actif mènerait à une augmentation de l'anxiété, ainsi que des sentiments de stigmatisation chez l'employé. Dans les deux cas, les réactions négatives vécues par l'employé peuvent mener à une rechute ou à une intention de quitter son emploi ou sa profession.

Dans le contexte scolaire, bien qu'aucune étude ne se soit penchée sur l'effet du style de leadership de la DES en contexte de RaT, de nombreuses études ont exploré l'importance du style de leadership des DES dans un tel milieu. Ainsi, différents styles de leadership de type relationnels ont été liés positivement au bien-être (Abdulaziz Alfayez et al., 2024), à l'engagement au travail (Berkovich et Eyal, 2021) et à l'intention de demeurer dans la profession chez le personnel enseignant (Boyd et al., 2010).

Capacité à fournir du soutien. Le soutien offert par le supérieur immédiat dépendra de sa propre capacité à diriger, à évaluer et à soutenir ses employés pendant leur absence maladie et leur RaT. Quelques études ont répertorié des compétences chez les supérieurs immédiats importantes pour soutenir des employés ayant fait l'expérience d'un PSP (Corbière, Mazaniello-

Chézol, Bastien, Wathieu, et al., 2020 ; Johnston et al., 2015 ; Yarker, et al., 2010). Celles-ci mettent l'accent sur des valeurs humaines comme l'empathie, la patience, l'honnêteté et la bienveillance. Ces compétences favoriseraient la communication entre le supérieur immédiat et l'employé afin de mieux connaître les besoins, les inquiétudes et les attentes de ce dernier par rapport à son poste, ainsi qu'à respecter son rythme.

Lemieux et al. (2011) énoncent également que les habiletés et l'expérience du supérieur immédiat viendront influencer sa perception et sa compréhension quant à son rôle dans le processus de RaT. Selon Holmgren et Ivanoff (2007), il semble demeurer un degré d'incertitude chez les supérieurs immédiats pour déterminer où se termine leur propre responsabilité dans le RaT et où commence celle de l'employé ou de l'organisation. La capacité du supérieur immédiat, influencée par ses compétences, son expérience et sa compréhension de son rôle, peut ainsi jouer sur les comportements de soutien démontré par celui-ci dans le processus de RaT.

Ormiston et al. (2024) énoncent que l'implication de la DES dans la mise en œuvre de programmes de santé mentale en milieu scolaire peut varier selon la perspective de la DES par rapport à leur rôle, ainsi que son expertise. Au cours du processus de RaT chez un enseignant, ces mêmes éléments pourraient également venir influencer le soutien offert par la DES.

Motivation à soutenir les employés dans le RaT. Selon Negrini et al. (2018), une forte intention chez le supérieur immédiat de prendre des mesures pour faciliter le RaT après une absence maladie due à la dépression a été démontrée comme un facteur significatif associé au succès du RaT. Cette motivation de la part du supérieur immédiat se traduit par un souci et des efforts soutenus pour appuyer les employés dans leur démarche de reprendre leurs activités professionnelles, tant au niveau du soutien psychosocial offert à l'employé qu'aux accommodations apportées aux caractéristiques et au contexte de travail de celui-ci.

La motivation de la DES aurait une influence, entre autres, sur le processus de la mise en œuvre de programmes en santé mentale en milieu scolaire (Teerling et al., 2020). Une intention positive de la part de la DES se traduit par sa participation active dans le processus de planification, de formation et de mise en œuvre des dits programmes (Domitrovich et al., 2008). Il peut être estimé que cette motivation de la part de la DES aura une influence sur d'autres processus en milieu scolaire, notamment le RaT d'employé après une absence due à un PSP.

Croyances par rapport à la santé mentale. La santé mentale demeure un sujet chargé de préjugés et il existe toujours une certaine stigmatisation associée au trouble mental par rapport à la maladie physique (Krupa et al., 2009 ; Ladegaard et al., 2019). Parce que la maladie mentale est plus difficile à comprendre et à cerner, il demeure donc certaines préconceptions négatives par rapport aux personnes touchées par un PSP. Lemieux et al. (2011) énoncent que certains supérieurs immédiats ne considèrent pas les absences maladie en raison d'un PSP comme une invalidité légitime au niveau médical, comme ce serait le cas pour une blessure ou une maladie physique. Au contraire, ceux-ci percevraient ces absences davantage comme un moyen d'éviter de faire face à des problèmes du milieu de travail.

Il demeure également une incompréhension chez certains supérieurs immédiats par rapport aux PSP comme les troubles liés au stress, qui seront perçus comme une marque de faiblesse de la part de l'employé (Ladegaard et al., 2019). Cette mécompréhension quant à la santé mentale et aux troubles associés peut donc venir teinter la perspective du supérieur immédiat par rapport à l'employé. Le supérieur immédiat sera alors moins enclin à lui offrir un soutien tout au long de son processus de RaT (Brouwers, 2020).

Une meilleure compréhension des principes régissant la santé mentale devient d'ailleurs de plus en plus importante dans le rôle des DES afin de soutenir adéquatement le personnel

enseignant (Parker et al., 2018). Pourtant, les DES rapportent divers niveaux de compréhension par rapport aux enjeux de santé mentale en milieu de travail et de nombreux DES énoncent se sentir dépassés (Ormiston et al., 2024). Dadaczynski et al. (2022) ont aussi trouvé qu'environ 30 % des DES ont exprimé de la difficulté à trouver de l'information sur la gestion des problèmes de santé mentale comme le stress ou la dépression. Une moins bonne compréhension ou des perceptions négatives quant aux PSP peuvent influencer la façon dont les DES soutiennent les enseignants qui effectuent un RaT.

Conditions du contexte organisationnel

Parmi les conditions relatives à l'organisation au sens plus large, les recherches répertorient certains enjeux pouvant venir influencer le degré de soutien offert par le supérieur immédiat au cours du processus de RaT. Ceux-ci comprennent les ressources mises à la disposition de la DES, les politiques et lignes directrices quant à la santé mentale au travail, ainsi que le soutien organisationnel perçu par la DES.

Ressources mises à disposition de la DES. Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion et al. (2020) répertorie différents enjeux organisationnels en santé mentale au travail, y compris le RaT, du point de vue des gestionnaires. Parmi ceux-ci, les participants mentionnent la difficulté de la gestion de proximité relative aux ratios d'encadrement élevés, la surcharge de travail et le manque de marge de manœuvre du supérieur immédiat pour prendre des mesures nécessaires à la gestion des équipes. Par exemple, les comportements du supérieur immédiat en lien avec son devoir d'accommodement dans le RaT seront fortement influencés par les ressources humaines et matérielles qui sont à sa disposition (Krupa et al., 2009). Si l'organisation ne permet pas au supérieur immédiat d'obtenir de l'aide supplémentaire alors qu'il a sous sa responsabilité un ou des employés en retour progressif ou avec des tâches allégées (p. ex. d'avoir du personnel

additionnel pour compenser au rendement de son équipe), ce supérieur immédiat sera probablement moins enclin à mettre en place des mesures d'accommodement pour un employé en RaT.

Plusieurs études mettent également l'accent sur l'importance d'offrir aux supérieurs immédiats de la formation adéquate pour accompagner les employés effectuant un RaT (Corbière et al., 2017 ; Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion, et al., 2020 ; Dewa et al., 2016 ; Negrini et al., 2018), ainsi que des ressources comme la documentation (Dewa et al., 2016), l'accès à l'information relative à l'employé en RaT (Corbière et al., 2017), et des ressources humaines et matérielles supplémentaires (Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion, et al., 2020). Ceci pour leur permettre d'assurer efficacement leur rôle dans la gestion du RaT des employés, la prévention des rechutes, la détection des signes précurseurs et la démystification des problèmes de santé mentale au sein de leurs équipes.

Les études dans le secteur de l'éducation soulèvent quelques enjeux pouvant limiter les ressources à la disposition de la DES, et ainsi le soutien offert par celle-ci pendant le processus de RaT. Notons, par exemple, le rôle de la DES qui ne cesse de se complexifier, menant à une surcharge de travail et à la difficulté à mettre en œuvre des programmes de formation continue (Parker et al., 2018). Aussi, la pénurie de main-d'œuvre en éducation (Labbée, 2020 ; Vlasie, 2021) qui peut limiter la disponibilité de ressources humaines additionnelles pendant le RaT.

Politiques organisationnelles. Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion et al. (2020) énoncent que les supérieurs immédiats peuvent faire face à des difficultés entourant les politiques de gestion des absences et celles concernant le RaT en contexte de PSP dans leur milieu de travail. Selon les supérieurs immédiats ayant participé à l'étude, les politiques entourant la confidentialité dans le contexte de la santé mentale mèneraient à un manque d'informations

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

transmises au sujet de l'absence maladie et du RaT de l'employé. Ceci aurait un effet non seulement sur la possibilité de mettre en place certaines accommodations pour l'employé, mais aussi sur la gestion de l'équipe au sens large. D'ailleurs, Lemieux et al. (2011) énoncent l'importance de fournir les informations nécessaires au supérieur pour assurer un soutien adéquat pendant le processus de RaT, tout en respectant la confidentialité de l'employé.

De surcroît, Ladegaard et al. (2019) soulignent que l'existence de lignes directrices et de politiques organisationnelles quant au processus de RaT représente un des facteurs clés dans l'implication du supérieur immédiat auprès de l'employé en absence maladie. Ces lignes directrices se réfèrent aux procédures nécessaires pour mettre en œuvre le processus de RaT au sein de l'organisation. Les résultats à cette étude montrent que les supérieurs immédiats possédant une marche à suivre claire et explicite, ainsi qu'un accès à des professionnels de santé au travail, décrivaient la gestion du processus de RaT comme une tâche ordinaire de leadership, plutôt qu'une tâche dépendant de l'expérience et des connaissances personnelles du supérieur. Ceci favoriserait non seulement leur implication auprès de l'employé en RaT, mais minimiserait également la « pression croisée », où les supérieurs immédiats doivent composer avec les exigences de la haute direction en matière d'efficacité, qui peuvent s'opposer aux préoccupations des employés quant à leur propre santé.

Silva Macaia et Fischer (2015) énoncent d'ailleurs qu'une organisation scolaire qui préconise un modèle social de réhabilitation au travail aura tendance à mieux collaborer avec l'employé dans l'établissement d'un plan de RaT qui prend en compte les capacités de ce dernier. Ceci peut se traduire par une meilleure flexibilité et une autonomie accordée à la DES dans la mise en œuvre des accommodations offertes à l'enseignant pendant le processus de RaT. Selon Joosen et al. (2017), l'autonomie de la DES dans le RaT est une composante importante quant au soutien

offert par celle-ci. Ceci permettrait à la DES de planifier le retour progressif, d'identifier un moment privilégié pour que l'employé reprenne le travail, ou de lui trouver un autre poste au sein de l'équipe qui serait mieux adapté à ses capacités actuelles (St-Arnaud et al., 2000).

Soutien organisationnel perçu par la DES. En plus d'influencer la mesure où la DES peut soutenir efficacement les enseignants en RaT, les différents enjeux organisationnels mentionnés précédemment sont nommés par les supérieurs immédiats comme des facteurs venant minimiser le sentiment de soutien reçu de la part de leur organisation. Par exemple, un manque d'outils, de formations, de services et de sensibilisation offerts par l'organisation liés à la santé mentale peut donner l'impression au supérieur immédiat qu'il est « laissé à lui-même. Même au niveau des documents, politiques et procédures » (Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion, et al., 2020, p.165).

Le soutien organisationnel perçu par le supérieur viendra influencer la dynamique qu'il entretient avec ses employés, ainsi que le soutien perçu par ses derniers (Shanock et Eisenberger, 2006). Il peut donc être estimé que le soutien organisationnel perçu par la DES peut venir influencer son implication auprès des employés qui effectuent un RaT.

Sommaire

Les sections précédentes sont venues mettre en lumière le rôle de premier plan de la DES dans le processus de RaT, en tant que supérieur immédiat en milieu scolaire. Elles ont également souligné les conditions d'influence pouvant, d'une part, les aider à préciser leur rôle dans le processus de RaT et, d'autre part, les aider à développer les habiletés nécessaires pour soutenir adéquatement les employés après une absence maladie due à un PSP. Rappelons ici les différents sous-groupes de conditions abordées, sur lesquelles repose cette étude (voir Figure 3).

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

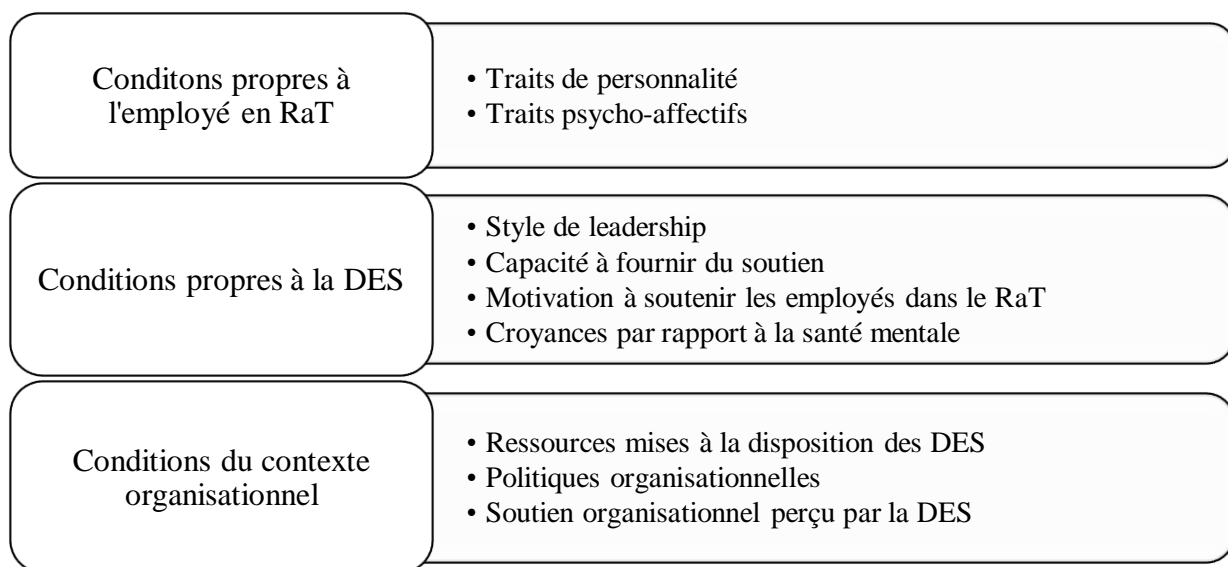
Par rapport aux conditions propres aux employés, certains traits de personnalité, comme le caractère consciencieux ou l'agréabilité, pourraient venir influencer l'attitude et le soutien de la DES envers l'employé. Ce soutien serait également influencé par des traits psychoaffectifs, comme un affect positif ou négatif et le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé.

Dans le cadre des conditions propres à la DES, notons le style de leadership, la capacité à fournir du soutien, la motivation à soutenir les employés et les perspectives personnelles de la DES par rapport à la santé mentale.

Finalement, on retrouve le contexte organisationnel au sens large, comme les lignes politiques organisationnelles par rapport à la santé mentale au travail, les ressources mises à la disposition de la DES pour mettre en place des accommodations, les outils et formations offerts à la DES pour développer ses capacités, ainsi que le soutien organisationnel perçu par la DES dans son organisation scolaire. La présence ou l'absence de ces conditions viendront conséquemment influencer le niveau d'implication de la DES dans le processus de RaT de ses employés.

Figure 3

Principales conditions au soutien de la DES identifiées dans la recension des écrits



Objectif et question de recherche

En prenant appui sur ce qui précède, cette étude cherche donc à apporter un éclairage nouveau sur les quelques aspects identifiés précédemment; et à préciser leur possible rapport dans la problématique du RaT après une absence maladie pour cause de PSP dans le secteur de l'éducation. Ainsi, la question générale guidant cette étude peut se formuler de la façon suivante : *quelles sont les conditions favorisant ou limitant l'implication de la DES dans le processus de RaT chez de personnel scolaire en absence maladie due à un PSP?*

Considérant que peu d'études ont cherché à comprendre ce qui influence le RaT chez les enseignants et qu'aucune ne porte sur l'apport de la DES dans ce processus, cette étude a donc voulu examiner si les conditions nommées dans la littérature collent à la réalité du contexte scolaire. Les réponses à cette question permettront d'évaluer les éléments relevés dans la recension des écrits par rapport aux défis auxquels sont confrontés les DES sur le terrain.

Méthodologie

Cette recherche qualitative a donc cherché à explorer la perspective de la DES quant à ce qui favorise et limite son soutien dans le processus de RaT du personnel scolaire après une absence maladie pour cause de PSP, et ceci pour mieux comprendre ce qui influence le degré auquel celles-ci s'impliquent dans ce processus. La prochaine section viendra d'abord décrire le devis de recherche utilisé, ainsi que l'approche d'analyse thématique retenue en fonction de l'objectif de recherche. Ensuite seront expliqués la stratégie de recrutement ainsi que le profil des participants. Puis, le guide d'entretien ainsi que les procédures utilisées pendant le processus de recherche seront détaillés, pour terminer avec la méthode d'analyse des données.

Devis de recherche

Considérant l'état des connaissances entourant la question du RaT en milieu scolaire et de celles sur les conditions déterminantes du soutien du supérieur immédiat dans le processus de RaT en contexte de PSP, un devis de type qualitatif (exploratoire) fut privilégié pour cette étude. Ce choix s'explique du fait qu'il est parfois difficile de cerner les mécanismes sous-jacents à un phénomène sans avoir d'abord décrit en quoi consiste celui-ci (Miles et al., 2020). Ainsi, une approche qualitative permet d'ouvrir l'angle de recherche à son maximum et laisse apparaître le sujet à l'étude dans toute sa richesse et sa complexité (Karsenti et Savoie-Zajc, 2018). L'analyse thématique a été choisie pour sa flexibilité et son accessibilité (Boyatzis, 1998 ; Braun et Clarke, 2006). Contrairement à d'autres méthodologies qualitatives, l'analyse thématique n'est pas attachée à un cadre théorique préexistant (Braun et Clark, 2006). La thématisation constitue l'opération centrale de la méthode d'analyse thématique, à savoir la transposition d'un ensemble de données en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (voire la problématique) privilégiée (Paillé et Mucchielli, 2021). L'analyse thématique constitue donc un processus de codage qui permet d'observer les personnes, les situations ou les événements de manière systématique qui apporte une compréhension et une interprétation plus précise et plus sensible (Boyatzis, 1998). Le présent sujet d'étude bénéficie donc de la flexibilité exploratoire offerte par l'analyse thématique, considérant la paucité de la littérature actuelle.

Procédures de recrutement et profil des participants

Pour participer à la présente étude, les candidats devaient répondre à deux critères d'inclusion plus particuliers, à savoir : (1) être membre de l'équipe de direction dans un établissement d'enseignement de niveau primaire ou secondaire au Québec et ; (2) avoir agi dans

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

au moins un cas (ou dossier) de RaT après une absence maladie due à un PSP au cours des cinq dernières années.

Différents organismes ont facilité le recrutement des participants, parmi ceux-ci, notons : la *Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement* et l'*Association des directions générales scolaires du Québec*. Ceux-ci ont partagé à leurs membres un avis de recrutement de participants pour la présente étude, les invitant à communiquer avec l'équipe de recherche s'ils souhaitaient y participer ou obtenir davantage d'informations. De plus, différents centres de services scolaires francophones et commissions scolaires anglophones ont accepté à ce que l'équipe de recherche communique avec les directions scolaires de ses établissements d'enseignement. Cette communication s'est effectuée par courriel ou par téléphone.

Chaque personne qui manifestait son intérêt pour la recherche a été rencontrée une première fois par la principale responsable de l'étude par l'entremise d'une rencontre virtuelle sur la plateforme TEAMS, afin d'expliquer la nature de la recherche, ce qu'impliquait la participation à l'étude, et de confirmer qu'ils répondaient bien aux deux critères d'admissibilité. Une fois que le participant confirmait son intérêt et son admissibilité pour participer à l'étude, la date et l'heure de l'entretien de recherche était établi. Après cette rencontre, un formulaire de consentement et le guide d'entretien leur étaient envoyés par courriel. L'équipe de recherche confirmait par la même occasion la date et l'heure convenue pour l'entretien de recherche. Treize (13) personnes ont répondu à l'appel. De ceux-ci, un (1) participant ne répondait pas au deuxième critère d'admissibilité et n'a donc pas participé à l'étude. Les douze (12) autres candidats répondaient aux critères d'admissibilité et ont accepté volontairement de participer à l'étude.

Parmi les participants, dix (10) participants détenaient un poste de DES et deux (2) participants détenaient des responsabilités combinées de direction et de direction adjointe dans

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

différents établissements. Parmi les participants, huit (8) travaillaient dans des établissements d'enseignement primaire, un (1) dans un établissement d'enseignement secondaire et trois (3) dans des établissements d'enseignement vocationnel ou de formation pour adultes. De plus, cinq (5) participants travaillaient pour des centres de service scolaire francophones et sept (7) pour des commissions scolaires anglophones.

L'échantillon se composait de six femmes (50 %) et six hommes (50 %) dont l'âge variait entre 39 et 60 ans ($M = 51,50$ ans ; $ET = 6,04$ ans). Les participants détenaient une expérience de direction scolaire variant entre deux et treize ans ($M = 6,08$ ans ; $ET = 3,32$ ans) dans le poste occupé au moment de leur participation et de trois à 21 ans ($M = 13,54$ ans ; $ET = 6,33$ ans) pour l'ensemble de leur carrière. Le nombre d'employés sous leur supervision variait entre 21 et 90 ($M = 54,83$ employés ; $ET = 22,52$ employés) et le nombre d'employés supervisés dans leur RaT après une absence maladie pour cause de TMC au cours des cinq dernières années variait entre un et dix ($M = 3,75$ RaT ; $ET = 2,53$ RaT). Ensemble, ces quelques données montrent la grande variabilité des profils au sein de l'échantillon, et ce, tant au niveau de la répartition sexuée, de l'âge des participants et de leur niveau d'expérience de supervision (voir Tableau 2).

Tableau 2*Profil des participants*

Caractéristiques	N (%)	M (ET)
Âge		51,50 (6,04)
Genre		
Femmes	6 (50)	
Hommes	6 (50)	
Années d'expérience dans rôle de DES		
Poste actuel		6,08 (3,32)
Ensemble de la carrière		13,54 (6,33)
Contexte de travail		
Établissement d'enseignement primaire	8 (66,67)	
Établissement d'enseignement secondaire	1 (8,33)	
Établissement d'enseignement vocationnel/formation pour adultes	3 (25)	
Nombre d'employés supervisés		54,83 (22,52)
Nombre d'employés supervisés dans le RaT dans les 5 dernières années		3,75 (2,53)

Guide d'entretien et procédures suivies

Le guide d'entretien a été développé à partir d'une recension des écrits scientifiques pertinents (p. ex. Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion et al., 2020 ; Johnson et al., 2015 ; Negrini et al, 2018) ainsi que de consultations auprès de spécialistes du domaine de la santé mentale au travail et de la gestion des ressources humaines. Ce guide comprend cinq sections distinctes et complémentaires ; et l'ordre de présentation de celles-ci visait à permettre de tirer une information plus claire quant aux conditions susceptibles de favoriser et limiter l'implication de la DES dans le processus de RaT. La première section visait à recueillir les indices

sociodémographiques des participants à l'étude (voir Annexe A). Les quatre sections suivantes visaient à mieux comprendre la perception des participants dans différentes sphères de leur expérience, notamment 1) le rôle et attentes dans le processus de RaT ; 2) les comportements que peut poser la DES et leurs effets ; 3) les obstacles et raisons limitant l'implication, et 4) les apprentissages et les solutions pour favoriser leur implication (voir Annexe B). L'entretien cherchait d'abord à explorer la perception des participants quant à leur rôle et aux comportements à poser pour favoriser le RaT. Ensuite, à les inviter à exprimer les raisons pour lesquelles les comportements décrits sont adoptés ou non au cours d'un processus de RaT, c'est-à-dire, les conditions qui influencent leur implication.

Les entretiens se sont déroulés entre septembre 2022 et février 2023, également par rencontre virtuelle sur la plateforme TEAMS. Six (6) entretiens ont été effectués en français et six (6) entretiens en anglais. Au début de chaque rencontre virtuelle, qui ont toutes été enregistrées, un retour sur le formulaire de consentement était effectué avec le participant, et son consentement était obtenu oralement. Les entretiens ont duré entre 33 et 64 minutes, avec une durée moyenne de 45 minutes. Ils ont ensuite été retranscrits sous forme de verbatim.

Analyse des données

L'analyse qualitative des données a été conduite en fonction de la procédure d'analyse thématique (Boyatzis, 1998 ; Braun et Clarke, 2006). D'abord, les éléments de réponses recueillis ont été codés afin d'en extraire différentes unités de sens, lesquelles ont ensuite été regroupées en thématiques. Par souci de clarté et de cohérence, certaines unités de sens ont été retirées au cours du processus d'analyse du fait qu'elles offraient peu ou pas de matière pertinente par rapport aux questions de recherche énoncées précédemment. Par la suite, la classification des données a été effectuée selon une grille d'analyse inductive comprenant de multiples critères. Cette classification

s'est opérée à deux niveaux : (1) une analyse horizontale (des thématiques) pour chacun des entretiens, puis (2) une analyse transversale en comparant chaque entretien les uns aux autres. Le but de l'exercice vise à identifier des points de convergences dans les témoignages des différents participants, ce que Blanchet et Gotman (2007) nomment la *cohérence thématique interentretiens*.

La catégorisation fut réalisée dans une étape ultérieure, ce qui a débouché sur une solution préliminaire reflétant les données recueillies. Afin de vérifier la pertinence des catégories identifiées, une seconde personne de l'équipe de recherche a revu la première solution rapportée dans la grille d'analyse. Les désaccords ont été discutés jusqu'à leur résolution, ce qui a mené à diverses précisions et transformations de la solution préliminaire. Ces opérations ont abouti à une nouvelle structure de présentation des catégories qui a ensuite été soumise à la même personne aux fins de validation. Cette seconde structure est celle qui a été retenue aux fins de la présente étude ; et sa présentation fera l'objet d'une description plus détaillée dans la section traitant des résultats.

Considérations éthiques

Ce projet de recherche a été approuvé par Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa le 7 août 2022, numéro du dossier S-05-22-8003 (voir Annexe J). Afin de préserver la confidentialité des participants, leurs noms ont été remplacés par des appellations anonymisées.

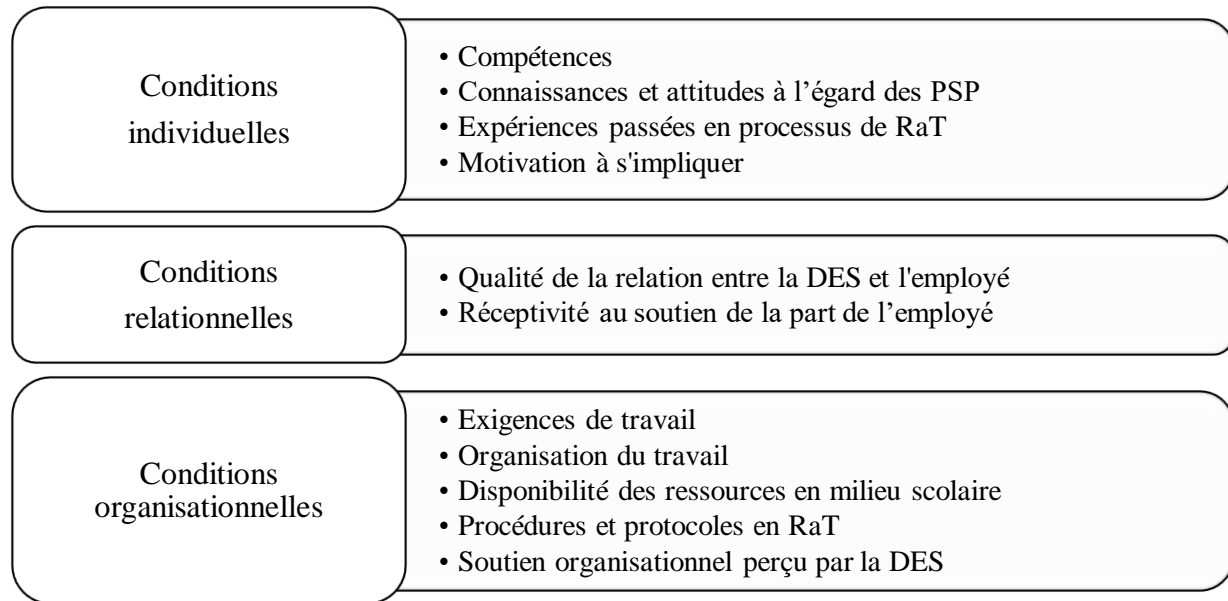
Résultats

L'analyse thématique a permis d'identifier onze thèmes relatifs aux conditions pouvant favoriser ou nuire à l'implication de la DES dans le processus de RaT du personnel enseignant après une absence maladie pour cause de PSP. L'analyse du matériel récolté permet d'organiser ces thèmes en trois catégories, à savoir : a) individuelles, b) relationnelles et c) organisationnelles (voir Figure 2). Les conditions individuelles décrivent des attributs propres à la DES qui

accompagne l'employé en RaT. Les conditions relationnelles sont le reflet de la dynamique entre la DES et l'employé. Enfin, les conditions organisationnelles font référence aux propriétés de l'organisation scolaire ou au contexte de travail au sens plus large.

Figure 4

Conditions au soutien de la DES identifiées dans l'analyse thématique



Conditions individuelles

Des conditions individuelles propres à la DES auront un apport important quant à son degré d'implication dans le processus de RaT. Les participants citent que l'implication de la DES serait liée à certaines compétences (l'adaptabilité, la bienveillance, la gestion des conflits, ainsi que la gestion du travail), les connaissances de la DES à l'égard des PSP, les expériences passées en processus de RaT, ainsi que le niveau de motivation à s'impliquer dans le processus.

Compétences

Une compétence se définit par un savoir-agir contextualité, fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources (Basque, 2015). L'analyse a soulevé certains

éléments en lien avec le savoir-agir (voire les compétences) qui pourraient conditionner leur degré d'implication de la DES dans le processus de RaT.

Adaptabilité. L'analyse révèle qu'une DES aura à faire preuve d'adaptabilité pour soutenir adéquatement un employé en RaT. L'adaptabilité permettrait de composer avec diverses circonstances et faire preuve de flexibilité afin d'exécuter ses objectifs de travail. Cette compétence aiderait à résoudre des problèmes de façon créative, gérer des situations incertaines ou imprévisibles, d'apprendre de nouvelles tâches ou méthodes de travail, ainsi que démontrer une ouverture d'esprit dans son rapport avec les autres (Pulakos et al., 2000).

Cette adaptabilité de la part de la DES serait tout particulièrement essentielle dans un contexte de PSP, considérant que les problématiques, ainsi que les besoins des employés, seront distinctes d'un employé à l'autre. Ceci est décrit notamment par le participant 3, « *la santé mentale, ça va de tout acabit. [...] Donc, dépendant du problème, je te dirais que l'approche doit être différenciée.* » La DES devrait notamment se montrer flexible par rapport à ses propres attentes et veiller à ne pas remettre l'employé directement dans la même situation de travail qu'à son départ, puisque l'on doit considérer l'apport qu'aura eu le PSP et l'absence maladie sur ce dernier. Il serait donc important d'être en mesure de « *prendre les gens où ils sont, puis d'évoluer à partir de là* » (Participant 4), puisque « *on ne retrouve pas la même personne qu'on a côtoyée avant. C'est super important de l'avoir en tête* » (Participant 1). En plus de ne pas être réaliste, « *exiger le même rendement tout de suite, ça peut nuire à son retour* » (Participant 10). Ainsi, la DES doit être en mesure d'accompagner à partir de la réalité de chacun, sans quoi le succès du processus de RaT risque d'être affecté négativement.

L'importance de démontrer une adaptabilité dans le RaT est relevée, entre autres, par les participants 8, 9 et 11, qui soutiennent que la DES doit être en mesure de « *roll with the punches*

and go with the change » (Participant 9) et de « *come to that table with flexibility in mind, a willingness to be creative, to use different resources* » (Participant 8). Pour le participant 11, « *if I'm not adaptable and flexible in the return-to-work, I think I violate the trust, I violate the process. It's really important* ». L'adaptabilité influencerait donc la manière dont la DES saura répondre aux besoins de l'employé au cours du processus de RaT.

Bienveillance. L'analyse indique qu'il est essentiel pour la DES de savoir faire preuve de bienveillance envers les employés qui effectuent un RaT. Cette compétence socioémotionnelle signifie que la DES est en mesure de faire preuve d'empathie, de démontrer une attitude de non-jugement, d'ouverture et d'acceptation envers l'employé, ainsi que de maintenir un cadre de travail respectueux (Shankland et al., 2018). Prendre une posture bienveillante viendra communiquer aux employés qu'ils peuvent faire part de leurs besoins et leurs enjeux en toute confiance.

L'analyse note qu'une posture bienveillante de la part de la DES doit être reconnue par les employés en tout temps dans le contexte du travail, et non seulement pendant le processus de RaT. Ceci est notamment décrit par les participants 1 et 5. Pour le participant 1 : « *Si comme gestionnaire, tu es proche de ton équipe puis tu es reconnu comme un gestionnaire empathique et disponible, ça va faciliter ton accompagnement avec ces employés-là [en RaT]* ». Le participant 1 ajoute comment un déficit à ce niveau affecte négativement le RaT : « *Si tu es reconnu comme quelqu'un de super directif et rigide, ils ne viendront pas vers toi. Tu ne sauras même pas pourquoi ils sont allés en congé de maladie.* » Le participant 5 ajoute qu'un DES qui prend une posture bienveillante qu'à partir du retour de l'employé aura de la difficulté à établir un lien de confiance avec celui-ci : « *It's hard to flick that switch on their first day back. Who is this guy? Now all of a sudden, he's nice and nurturing, you know, so there's no trust there* ». La bienveillance facilite

ainsi l'établissement du rapport entre la DES et ses employés, essentiel à une implication efficace au cours du processus de RaT.

L'importance de la bienveillance est également soulignée par le participant 7 : « *Si on l'accueille bien, si on est à l'écoute, et si on donne place à entendre ses besoins, on n'y échappe pas* ». Sur ce plan, le participant 12 ajoute que « *If you can communicate that [you care], and not just through words, it's just through who you are and how you carry yourself. Then I just feel that, from my experience, the employees just connected better to coming back because they feel that there's a connection* ». La bienveillance démontrerait donc, de manière tangible, un souci authentique par rapport aux besoins de l'employé tout au long de son processus de RaT. Il s'agit d'une compétence clé pour les participants, qui est de nature à faciliter les interactions entre la DES et l'employé.

Gestion des conflits. L'analyse montre que d'avoir de bonnes compétences en gestion des conflits serait lié au soutien offert par la DES à l'employé dans son processus de RaT. Il s'agit d'ailleurs d'une compétence souvent citée comme essentielle pour les leaders en contexte scolaire (Brinia et al., 2014). Dans le contexte spécifique de RaT, la période précédant une absence maladie pour cause de PSP peut être un terreau fertile qui alimente les conflits entre les membres d'une même équipe de travail. Le rôle de la DES consisterait donc à prendre les moyens nécessaires pour que le RaT s'effectue dans un environnement pacifié. L'importance de cette compétence est soulignée, par exemple, par les participants 5 et 10 : « *Part of my role as well is to build or mend bridges. Make sure that they're coming back in the right kind of environment* ». Le participant 10 ajoute : « *Il y a des gens, quand ils quittent, ils sont tellement dans des états qu'ils se mettent tout le monde à dos. [...] Quand la personne revient, c'est de s'assurer de gérer ces conflits-là en amont* ».

Un déficit sur le plan de la gestion des conflits sera lié à un climat de travail détérioré, comme le raconte le participant 5 : « *I never was able to address that, those scars if you want to put it that way, with the existing employees. [...] I found it hard to bring them around to a point where they empathized and understood and felt the need or felt the desire to support that person* ». Avoir de bonnes compétences en gestion des conflits permettrait donc à la DES d'influencer positivement le climat dans lequel l'employé effectuera son RaT.

Gestion du travail. L'analyse a relevé que des compétences en planification et en suivi du travail permettent à la DES d'effectuer un accompagnement approprié auprès de l'employé qui effectue un RAT. Cette gestion du travail implique de communiquer des attentes claires, d'établir un plan réaliste entre la DES et l'employé, ainsi que de planifier et mener des rencontres régulières pour assurer le suivi du travail de l'employé pendant le RaT. Ceci permettrait à la DES de s'assurer que tout se déroule adéquatement pour l'employé qui effectue le retour et ajuster ses démarches au besoin.

La gestion du travail, ainsi que son apport dans le succès du RaT, est soulignée notamment par les participants 8 et 12. Comme le décrit le participant 8, la gestion du travail implique « *Very clear expectations, regular check-ins, setting up a system of checks and balances. To make sure that it's not just dropping someone in full tilt and then leaving them to do it on their own* ». Le participant 12 ajoute : « *In the early stages, it's building a plan that's mutually understandable and agreeable and manageable. And if you don't take the time to do that, you might set someone up to fail* ».

Ces compétences en planification et en suivi du RaT permettraient de trouver l'équilibre entre l'accompagnement et la surveillance, et ainsi, d'éviter la microgestion. S'entendre sur un plan et des attentes claires avec l'employé favoriserait la collaboration avec les deux parties. Cette

idée est soulevée, entre autres, par le participant 3 : « *Quand ce n'est pas planifié, on peut vite sombrer dans du harcèlement. Mais quand c'est planifié, qu'on connaît les objectifs et pourquoi on le fait et que c'est nommé ouvertement, on dénoue un peu une impasse.* » Le participant 1 note les effets négatifs qu'une forte surveillance peut avoir sur un employé en RaT : « *De se sentir surveillé de très près, ils ne verront pas ça comme de la bienveillance. Ils vont voir ça comme quelque chose de négatif. Puis habituellement, ça amène des comportements défensifs, puis des fermetures.* » Le participant 3 résume : « *plus il y a de l'accompagnement, plus on tient par la main sans être intrusif, plus le succès est là. On a moins de chance de récidive ou d'un autre départ parce que ça a été trop difficile* ». L'implication de la DES sera ainsi lié à sa capacité à effectuer une planification et un suivi appropriés du travail de l'employé pendant le processus de RaT.

Connaissances et attitudes à l'égard des PSP

L'analyse soulève qu'il est important pour la DES de détenir une bonne base de connaissances au sujet de la santé mentale, surtout au niveau des PSP, avant d'intervenir auprès des employés en RaT. Détenir une bonne compréhension par rapport aux enjeux de santé mentale améliorerait les capacités de la DES à accompagner adéquatement ses employés. Cette idée est soulignée, entre autres, par le participant 4 qui soutient que « *c'est les gestionnaires qui sont les plus ouverts, puis plus en relation d'aide avec leurs employés* ». À l'inverse, ne pas être sensibilisé suffisamment quant aux enjeux en santé mentale viendrait affecter l'efficacité de la DES dans le processus de RaT, comme décrit par le participant 6 : « *If the principal has their own misconceptions about mental health, then it could impact the process* ». Détenir ces connaissances liées à la santé mentale contribuerait, d'abord, à démanteler certains préjugés envers les PSP, puis à développer le sentiment de compétence de la DES quant à son rôle dans le RaT.

L'analyse a soulevé la question des préjugés pouvant découler d'un manque de connaissances quant aux PSP. D'une part, les préjugés par rapport à la santé mentale seraient liés à la capacité de bienveillance et d'ouverture de la DES, essentielles dans le processus de RaT. Ceci est souligné, entre autres, par le participant 4 : « *Les gens qui ont des préjugés, ça ne peut pas être dans l'accueil puis dans la bienveillance avec les gens [qui font un RaT]. Ça reste au premier degré. [...] C'est tout l'aspect technique de l'affaire* ». D'autre part, les préjugés par rapport à la santé mentale peuvent mener à un « *frame of mind that there's a brokenness to [the employee returning to work], which is absolutely the wrong first step* » (Participant 11). Cette croyance peut nuire à la façon dont la DES perçoit l'employé qui effectue un RaT : « *It's like this is something that is inherently wrong with you and will compromise your ability to do your job or something* » (Participant 5). Ceci peut se traduire par un suivi à long terme inapproprié de l'employé en RaT de la part de la DES, ainsi qu'à la perte d'une relation de confiance : « *[L'employé] ne retrouve plus la relation d'avant avec leur direction. C'est comme s'il y a de quoi qui est brisé. C'est souvent les directions qui connaissent moins ça [la santé mentale] et ceux qui sont moins à l'aise avec ça* » (Participant 4). Être mieux informé, et donc surtout mieux conscientisé quant aux enjeux liés aux PSP pourrait contribuer à l'attitude de la DES envers l'employé, et ainsi, au soutien qu'elle lui offrira pendant le processus de RaT.

Détenir des connaissances à l'égard des PSP pourrait également affecter le sentiment de compétence et l'efficacité de la DES par rapport à son rôle dans le processus de RaT. Les participants expriment qu'un manque de connaissances par rapport à la santé mentale peut les rendre hésitants dans leurs interventions. Ceci est relevé notamment par le participant 2 : « *Je ne voudrais pas dire quelque chose qui pourrait aggraver [la situation], on n'est pas des psychologues non plus* », ainsi que le participant 7 « *la méconnaissance de la santé mentale, la*

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

complexité de la santé mentale, je n'ai pas nécessairement les outils. Donc quand je dis [à mes employés] que je ne veux pas parler de ce sujet-là, ce n'est pas par méchanceté, je n'ai pas les compétences et je ne voudrais pas dire ce qu'il ne faut pas. » De plus, le fait d'être moins sensibilisé aux enjeux propres à la santé mentale peut contribuer à ce que la DES dépasse les limites de son rôle professionnel avec des employés en RAT. Par exemple, Participant 3 partage : « *C'est facile de sombrer aussi, on n'est pas le thérapeute de ces personnes-là. Donc ça, je l'ai appris à mes dépens. [...] Ça, pour moi, c'est la méconnaissance des problèmes de santé mentale. J'aurais dû le savoir, mais je ne savais pas* ».

Certains participants, ayant eu l'occasion d'effectuer des formations spécialisées sur le leadership en santé mentale au travail offertes par leur organisation scolaire, ont exprimé que l'amélioration de leurs connaissances en matière de santé mentale est venue changer la façon dont ceux-ci abordent le processus de RaT. D'abord, certaines DES ont été sensibilisées au rôle de premier plan qu'elles ont à jouer dans le processus de RaT, comme le décrit le participant 5 : « *The training, it opened my eyes to the important position I have and the important role. I would have, prior to that, tended to be passive* ». Pour d'autres, elles ont eu l'occasion de remettre en question ce qu'ils croyaient savoir sur la santé mentale et le RaT : « *There were still things that I learned from the course that common sense or even my experience still wouldn't have given me. [...] That really helps* » (Participant 12), ou de se questionner sur leurs biais personnels à l'égard de la santé mentale : « *[The training] broke down a lot of stigma and biases I had myself. [...] And that has really been beneficial in better understanding what employees are facing, better approaching conversations with them when they are struggling* » (Participant 8). Les participants ayant suivi une formation de ce type ont rapporté que cela leur a permis d'améliorer leurs compétences et de mieux soutenir les employés qui effectuaient un RaT. Le fait de mieux sensibiliser la DES à l'égard

des PSP peut donc contribuer à développer son sentiment de compétence, ainsi que l'efficacité de ses interventions pendant le processus de RaT.

Expériences passées en processus de RaT

L'analyse fait état que l'accumulation de diverses expériences auprès d'employés en RaT a permis à la DES d'intervenir d'une manière plus ajustée et efficace. Par exemple, le participant 3 décrit comment il a développé ses connaissances au fur et à mesure qu'il avait à gérer des cas de RAT : *« Ton premier cas que tu gères, c'est clair que tu ne seras pas sur la coche. Le deuxième, un peu plus, puis le troisième, un peu plus, puis le 4e et le 5e... C'est un "work in progress" »*. Le participant 8 ajoute : *« it gets, not easier, but it gets better every time because you know how to approach those situations in a better way and with more experience under your belt »*.

L'analyse du récit oral des participants illustre que l'expérience leur a permis d'acquérir un sentiment de confiance par rapport à leur rôle. Pour le participant 5, ceci l'a rendu plus à l'aise dans ses demandes auprès de son organisation : *« There's one recent example where I was confident in going to the board and saying "this is what's happening. This is what's going to happen, this is the training I need for the new person", etc. So I learned from previous experience »*. Pour sa part, le Participant 1 raconte être maintenant plus à l'affût des signes qui précèdent une potentielle rechute pour ses employés en RaT : *« En étant plus en connaissance de cause, c'est plus facile de détecter certains signes, puis d'éviter, des fois peut être, de se rendre trop loin dans leurs enjeux de santé mentale »*. Participant 1 rajoute : *« J'ai appris que je dois prendre un peu de recul pour essayer de comprendre ce qui se passe avec mon employé avant d'aller plus loin dans mes démarches »*.

Dans le cas contraire, avoir moins d'expérience dans le processus de RaT viendra jouer sur ce sentiment de confiance. Dans le cas du participant 7, on voit une remise en question de ses

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

interventions due à son manque d'expérience en RaT : « *J'ai peu d'expertise et des fois, je me sens comme un peu impuissante comme gestionnaire dans mon rôle [...]. Est-ce que je suis efficace ?* ».

Ce sentiment serait particulièrement présent pour la DES en début de carrière. Au cours de ses premières années dans un poste de direction, le participant 2 partage avoir eu à gérer des cas complexes de RaT : « *Mon expérience a probablement fait que je n'ai pas été très bonne avec [l'employée] à ce moment-là.* » Ce participant ajoute : « *Je n'étais plus vraiment dans l'écoute de ce qu'elle me disait. [...] Ça, c'était vraiment dans ma première année, cette situation là où je n'étais pas à l'aise.* » L'expérience passée de la DES dans le contexte de RaT contribuera à son sentiment de confiance quant à son rôle et ses interventions au cours du processus de RaT.

Motivation à s'impliquer dans le processus de RaT

La motivation (ou l'intérêt) de la DES à s'impliquer dans le processus de RaT constitue un autre thème relevé par l'analyse thématique. La motivation à s'impliquer signifie que la DES doit considérer le processus de RaT comme un dossier prioritaire, et faire preuve de proactivité pour assurer des conditions favorables au succès du RaT.

En effet, laisser l'employé à lui-même et ne pas s'informer activement de son état pendant le RaT pourrait nuire au succès du processus, comme le décrit le participant 3 : « *De dire "bonjour, rebienvenue, retourne dans ma classe, tout va bien. S'il y a quelque chose, fais-moi signe !" C'est clair qu'on aurait couru à la perte de beaucoup. On aurait perdu gros. Possiblement l'employée elle-même* ». Les participants énoncent qu'une proactivité est particulièrement importante dans le cas de PSP puisque les employés en RaT « *ont tendance à se replier sur eux-mêmes* » (Participant 4). Selon eux, « *il faut vérifier comment ça se passe, si [ils ont] besoin de quelque chose, de s'informer. C'est quand même délicat la santé mentale, il y a une fragilité où la personne peut décliner et ça peut aller vite* » (Participant 7). Cette motivation de la part de la DES se traduit

donc par des efforts dirigés dans l'accompagnement de l'employé qui effectue un RaT, sans quoi son succès pourrait être compromis.

Avoir la volonté de s'impliquer se montre d'ailleurs crucial lorsque la charge de travail de la DES devient importante, puisqu'il peut être facile de prioriser d'autres dossiers au détriment de celui du RaT. Ceci est souligné, par exemple, par le participant 8 : « *If you don't prioritize or at least have a good idea of how that person is doing, the return-to-work plan is probably not going to be successful or as successful as it could be* », ainsi que le participant 11 : « *No matter how busy we are, we can make the time if we make that a priority. I think that it would have serious implications [if we don't]* ». Il s'agit donc d'un choix conscient par la DES, comme énoncé par le participant 12 : « *Even if you had lots of time, someone may still not take the time to ensure that it goes well. [...] It all depends on what someone's willing to do* ». La motivation de la DES envers le succès du RaT aurait ainsi un apport sur la façon dont elle priorisera le dossier et mettra en œuvre des efforts pour s'assurer que l'employé se porte bien tout au long du processus.

Conditions relationnelles

Une deuxième catégorie de conditions pouvant favoriser ou limiter le soutien de la DES relève de la dynamique entre celle-ci et l'employé qui effectue un RaT. L'analyse du discours des participants met en lumière que la qualité de la relation entre les deux parties, ainsi que le niveau de réceptivité de l'employé auront un apport sur son implication dans le processus de RaT.

Qualité de la relation entre la DES et l'employé

L'analyse montre qu'une condition essentielle à un RaT durable se retrouve dans la relation entre la DES et son employé. Une relation positive avec l'employé favoriserait le partage d'informations entre la DES et l'employé, élément primordial soulevé par les participants pour soutenir adéquatement l'employé qui effectue un RaT dans un contexte de PSP. Loisel et al. (2003)

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

avaient souligné qu'une absence maladie de longue durée est souvent associée à un bris de communication entre l'employeur (et le supérieur immédiat) et l'employé. Rétablir cette relation représente donc l'un des plus importants objectifs pour la DES pendant le RaT.

Une relation préexistante positive avant le départ de l'employé faciliterait donc grandement l'implication de la DES, puisqu'un lien entre la DES et l'employé est déjà établi. Cette idée est soulignée notamment par les participants 5 : « *If somebody has to leave and they have a positive relationship with you, if that nurturing has already happened, they trust you. They know that they could come back confidently and they're gonna be looked after* », et 8 : « *I have supported in a vice principal role as a member of the administrative team, because if the relationship is better, that helps with the return-to-work process* ». Ainsi, rétablir un climat de confiance après une absence maladie peut se faire plus aisément si la relation entre la DES et l'employé était positive avant leur départ.

Dans le cas contraire, une moins bonne relation entre les deux parties avant un départ peut nuire à l'implication de la DES au retour de l'employé, comme décrit par le participant 1 : « *Il y a avec qui j'ai eu de moins bonnes relations, où je n'ai pas vraiment su exactement ce qu'il en était plus. [...] C'est plate parce qu'en le sachant, j'aurais probablement agi autrement avec cette personne et ça se serait passé différemment pour eux* ». Le participant 8 abonde dans le même sens : « *If [the employee is] at odds with the person who's in charge, I feel like that's not going to go well.* » Établir une relation positive s'avère donc plus ardu, puisque l'employé n'aura pas assez confiance pour partager ses besoins et son évolution tout au long du processus.

Certains participants ont abordé qu'il soit fréquent en éducation qu'un employé soit transféré dans leur équipe après une absence maladie. Ce manque de relation préexistante avec l'employé peut aussi venir compliquer l'établissement d'une relation de confiance, puisqu'elle peut créer des

malaises, tant chez l'employé que chez la DES. L'analyse souligne l'importance, dans ce cas, d'avoir l'occasion de bâtir une relation avec l'employé avant que celui-ci effectue son retour, ce qui n'est pas nécessairement coutume. Par exemple, le participant 2 partage son expérience avec une nouvelle employée qui effectue un RaT : « *On ne se connaissait pas beaucoup, alors j'étais un peu mal à l'aise. Je n'avais aucun lien avec cette personne, je ne savais pas trop [quoi faire]* ». De son côté, le participant 12 note l'importance d'avoir eu l'occasion d'établir une relation avant l'arrivée d'une nouvelle employée : « *I didn't have a relationship with her. But [...] through those conversations we had through the beginning of the summer all the way up to when the school year started, she got a real sense that I cared. And that allowed her to feel at ease coming back.* ».

Une relation de confiance viendra ainsi contribuer à la nature du soutien qu'offrira la DES à l'employé qui effectue un RaT. Un lien positif entre les deux parties serait essentiel pour que la DES puisse connaître et répondre aux besoins de l'employé, ainsi que pour communiquer ses propres attentes par rapport à l'employé au cours du processus.

Réceptivité au soutien de la part de l'employé

L'analyse soulève qu'une relation positive établie avec l'employé qui effectue un RaT n'est pas garante d'une attitude de collaboration de la part de ce dernier. Malgré une relation de confiance avec la DES, certains employés peuvent démontrer une résistance au soutien ou un manque de transparence par rapport à leur état au cours du processus, ce qui viendrait nuire à la capacité de la DES de les soutenir adéquatement. Cette réceptivité de la part de l'employé est discutée par les participants 1 et 10, qui notent l'importance que l'employé accepte le soutien de la DES. Pour le participant 1 : « *Il faut quand même que [les employés en RaT] acceptent que je m'implique là-dedans. D'accepter que je puisse faire ma part par rapport à leur situation de retour au travail* ». De son côté, le participant 10 exprime : « *Un des obstacles [à mon implication*

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

dans le processus de RaT], c'est si la personne veut que je m'implique. Il y en a qui deviennent très sur la défensive. C'est plus difficile d'intervenir, c'est sûr ». Le niveau de réceptivité au soutien de la part de l'employé viendra donc contribuer à la possibilité pour la DES de s'impliquer dans le processus de RaT.

Le contexte spécifique des PSP peut d'ailleurs rendre la collaboration avec la DES plus difficile pour certains employés. Ceux-ci peuvent avoir une réticence à partager les défis auxquels ils font face dans le RaT, ou même à accepter qu'ils aient besoin de soutien après leur absence maladie. Dans un cas comme dans l'autre, cela peut compliquer l'accompagnement que peut effectuer la DES pendant le processus de RaT. Comme le décrit le participant 1 : *« Ce n'est pas évident parce que [la santé mentale] demeure encore tabou. C'est des personnes qui vont camoufler, des fois, certaines situations, parce qu'ils ont peur de représailles »*. Le participant 3 ajoute que *« les gens qui sont les plus difficiles à accompagner [...], ce sont ceux qui sont encore un peu dans le déni de la chose. Il faut que ladite personne soit consciente qu'il y a un problème »*. Le participant 8 conclut : *« It's easier if the employee has that self-awareness and comes and lets you know if they're not well »*.

En somme, le niveau auquel l'employé sera prêt et réceptif au soutien offert par la DES jouera sur la dynamique relationnelle entre les deux parties. Un employé prêt à recevoir du soutien et conscient de son besoin peut se montrer plus ouvert et transparent envers la DES qu'un employé qui y demeure résistant. Ceci, *in fine*, aura un apport sur le soutien que peut offrir la DES pendant le processus de RaT de son employé.

Conditions organisationnelles

Certaines conditions liées au contexte organisationnel auront un apport sur l'implication de la DES dans le processus de RaT. Ces conditions représentent les mesures en place pour aiguiller

et soutenir la DES dans son rôle. Dans un premier temps, certaines conditions, comme les exigences relatives au travail de la DES, l'organisation du travail et la disponibilité des ressources de soutien, seront liées au contexte de l'école où travaille la DES. Dans un deuxième temps, les procédures officielles de gestion des absences, ainsi que le soutien organisationnel perçu par la DES relèvent davantage du contexte plus large au sein de centre de services ou de la commission scolaire.

Exigences de travail

L'analyse montre que les autres tâches à effectuer dans le cadre du rôle de la DES peuvent avoir un apport sur la manière dont celle-ci s'implique dans le processus de RaT d'un employé. Ces exigences se traduisent généralement par un sentiment de manque de temps pour les participants, ce qui peut amener la DES à ressentir qu'elle ne s'investit pas assez dans le processus de RaT. Cette impression de manque de temps est abordée notamment par le participant 8 : « *Time constraints, I feel like that's a huge obstacle and in doing this process properly* », le participant 10 : « *Le temps, c'est mon plus grand obstacle. Parce que c'est sûr que j'aimerais faire des rencontres, j'aimerais aller dans la classe, m'assurer que tout se passe bien, j'aimerais faire ça, mais c'est bien difficile* » et le participant 11 : « *Time has been a big [obstacle]. Being here when and if the person needed to have a discussion about something and not being able... so yeah. Times a big one* ».

Cette impression de manque de temps peut être influencée par divers éléments. Par exemple, la gestion de gros dossiers dans l'école au moment du RaT peut venir limiter le temps que la DES peut accorder à l'employé qui effectue un RaT, comme exprimé par le participant 2 : « *C'est sûr que si je suis débordée de travail par des cas particuliers, bien je vais être moins présente pour la personne* ». De plus, la gestion du calendrier peut venir compliquer

l'accompagnement d'une personne en RAT. Dans le contexte du retour progressif, la DES doit trouver du temps les jours où la personne est présente, ce qui peut constituer un casse-tête logistique. Ceci est notamment décrit par le participant 3 : *« Si elle est à l'école trois jours, la personne, bien moi, il faut que mon agenda soit libre, sinon je m'arrange pour me libérer. Ça, je te dirais que c'était un gros enjeu. Le temps. Parce qu'il fallait se donner du temps de qualité »*. Les autres exigences de travail de la DES, surtout au moment du RaT, contribueront au niveau de disponibilité de la DES et au temps qu'elle sera en mesure d'accorder à la personne qui effectue un RaT afin de l'accompagner adéquatement.

Organisation du travail

La nature de l'emploi dans le contexte scolaire peut venir faciliter ou limiter le soutien accordé par la DES, notamment au niveau de la mise en place de certaines accommodations. Par exemple, la complexité de mettre en place un retour progressif chez les enseignants est soulignée par de nombreux participants, surtout en enseignement primaire. Pourtant, la mise en place d'un RaT progressif a été soulevée dans la littérature comme une accommodation importante dans le succès du RaT chez les enseignants (St-Arnaud et al., 2020).

Accommoder le retour progressif d'un enseignant peut parfois créer un casse-tête logistique pour la DES, alors que ce qui serait moins le cas pour des employés dans d'autres cadres de travail, par exemple en soutien administratif ou en orientation. D'abord, l'enseignement serait plus difficile à effectuer à temps partiel, considérant le lien à bâtir et à maintenir avec les élèves. De plus, un enseignant en retour progressif doit nécessairement être remplacé pendant les jours où il n'est pas présent, alors que ce n'est pas nécessairement le cas pour les employés dans d'autres unités de travail. Finalement, il est rarement possible d'affecter un enseignant à de nouvelles tâches ou à un autre poste, que ce soit pendant son RaT ou à long terme. Cette complexité est soulignée,

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

entre autres, par le participant 7 : « *L'employé revient pour une journée oui, une journée non. Il faut que je trouve quelqu'un [pour les autres jours]. La personne qui était là pendant le congé, elle veut des choses aussi. Au niveau organisationnel, ça devient compliqué à gérer* », le participant 12 : « *It's really tricky in education compared to, maybe the government or other workplaces, because it's not easy to do part-time and teaching* », ainsi que le participant 8 : « *You can't have a teacher teaching two days a week. You can't have an attendant who's working with a student with special needs working for half the day and then leaving for the second half. It's really difficult* ».

Ce défi logistique peut être exacerbé s'il n'a pas été possible de remplacer adéquatement l'employé pendant son absence, ou si son remplacement prend un autre poste ailleurs pendant le retour progressif. Cela peut créer une pression supplémentaire chez la DES et la pousser à prendre moins en compte les besoins de l'employé qui effectue un RaT, comme le décrit le participant 9 : « *It was just a bit of a nightmare to find qualified people. [...] So if we don't have that personnel in place there to make sure the students can get to the next step, then I'm struggling* », ainsi que le participant 11 : « *I think that there could be a tendency to not consider the employee. Focus more on "I need this class taught, there's a big gap." [...] And that could really thwart the process* ».

L'analyse thématique a également mis en lumière la difficulté pour plusieurs participants de trouver un équilibre entre la mise en place des accommodations de travail pour l'employé en RaT et le souci d'un traitement équitable avec les autres employés. En effet, certaines personnes effectuant un RaT voit leur charge de travail réduite pour accommoder leur retour progressif. Ces tâches auront alors à être reprises par d'autres membres du personnel de l'école. La DES peut donc être soucieuse de l'effet potentiellement négatif du plan de RaT sur les collègues, mais également sur les élèves, comme le dit le participant 5 : « *Who am I leaning on or who am I getting in to fill*

in or to replace [during the gradual return]. Sometimes that can be a little bit tricky because you want the rest of the staff to be welcoming and happy ». Le participant 8 abonde dans le même sens : « *There are so many people affected by the employees in a school that you really need to think about all the logistics. And make sure that the return-to-work plan should help the employee, but also shouldn't hinder the progress of students or their colleagues, which is a really hard thing to do in our environment* », ainsi que le participant 10 : « *Si quelqu'un ne fait pas ou est incapable d'assumer sa pleine charge, mais ses collègues de cycle ou de niveau vont devoir prendre la relève. Ça l'arrive beaucoup ça. Elles sont heureuses de le faire habituellement, mais si c'est continuel, ça devient lourd* ».

Dans le contexte de l'enseignement, la DES est donc prise à jongler entre les besoins d'accommodations de l'employé en RaT qui favoriseront un retour durable, et les besoins des autres groupes présents dans l'école, notamment les collègues et les élèves. Cette pression aura un apport sur le degré auquel la DES soutiendra l'employé dans ses besoins d'accommodations, non seulement pendant le retour progressif, mais également à long terme.

Disponibilité des ressources en milieu scolaire

L'accessibilité à certaines ressources dans le milieu scolaire peut aider la DES à mieux gérer les tâches associées au RaT, et ainsi, contribuer au degré de soutien offert à l'employé pendant ledit processus.

La composition de l'équipe administrative et professionnelle de l'école aura, par exemple, un apport sur la capacité de la DES à accompagner adéquatement ses employés en RaT. Par exemple, la présence d'une direction adjointe dans l'école serait liée à une plus grande capacité chez la DES à offrir un soutien adéquat à l'employé en RaT. D'abord, puisque cela offrirait une plus grande disponibilité à la DES pour soutenir son employé. De plus, ceci lui permettrait de se

sentir moins isolée dans le processus et de valider sa compréhension des enjeux de l'employé. Cet enjeu est notamment exprimé par le participant 2 : « *Là, ça va bien, j'ai une direction adjointe. C'est le fun ici, je suis dans une plus grosse école, mais dans l'autre école, j'étais seule, ce n'était pas facile* ». À cet égard, le participant 3 ajoute : « *Je n'avais pas d'adjointe, c'est sûr que dans mon agenda, j'avais des obstacles. [...] Quand tu es deux, on peut se relancer la balle, faire une équipe* ». L'accès à de professionnels en santé mentale au sein de l'école peut également aiguiller la DES dans ses interventions et faciliter son implication auprès des employés en RaT, comme le décrit le participant 1 : « *On a des professionnels dans les écoles, on a des psychologues et des psychoéducateurs. [...] Ils vont m'aider, ils vont guider mes interventions* ».

Certains participants décrivent également que d'avoir la personne engagée pour remplacer l'employé en absence maladie à temps plein tout au long de la période de RaT progressif, plutôt que seulement pendant les jours où l'employé en RaT est absent, viendrait grandement faciliter leur propre implication dans le processus de RaT. Non seulement l'employé remplaçant représente une ressource supplémentaire pour les appuyer pendant le retour progressif, mais il apporte un filet de sécurité dans le cas où un employé qui tentait un RAT décidait de partir à nouveau en absence maladie pendant le retour progressif. Par exemple, le participant 10 raconte : « *Pour moi, ça a beaucoup allégé la tâche parce que je sais que, pendant au moins ces six semaines-là, il y a quelqu'un d'autre dans la classe* ». Le participant 6 abonde dans le même sens : « *that's been great because it provides that seamless transition between the two people and that extra support. If it doesn't work out, [...] we've managed to maintain services, a nice smooth class and learning and teaching for the children.* » Les participants évoquent que ceci leur offrait une certaine paix d'esprit, leur permettant d'être davantage à l'écoute des besoins de l'employé pendant le RaT progressif.

L'accès à ces ressources au sein de l'école viendrait ainsi appuyer la DES dans l'exécution de ses tâches liées au RaT. L'analyse relève que cela permet à la DES de mieux aiguiller ses interventions et d'offrir une disponibilité accrue à l'employé en RaT.

Procédures et protocoles en RaT

L'analyse thématique établit que certaines procédures et protocoles au niveau du centre de service ou de la commission scolaire auront un apport sur l'implication de la DES dans le processus de RaT.

D'abord, certains protocoles au niveau de la gestion des absences peuvent avoir une incidence sur la capacité de la DES à accompagner adéquatement l'employé en RaT. Par exemple, après un certain délai où l'employé est en absence maladie prolongée, les organisations scolaires peuvent faire l'utilisation d'une contre-expertise avec leur médecin attitré. Celui-ci décidera alors si l'employé peut demeurer en absence maladie prolongée ou s'il doit initier un RaT. Le participant 4 explique ce qu'implique l'utilisation d'une contre-expertise dans le cadre d'une absence maladie pour cause de PSP : « *Tu vas rencontrer le médecin du centre de service, tu as 10 minutes avec. Comment tu peux vraiment démontrer la détresse dans laquelle tu vis ? Ou comment il peut juger de ça pour dire si on appuie la prolongation ou non ? Puis on exige que la personne revienne.* » Ce même participant expose la dichotomie entre les protocoles en santé mentale par rapport aux autres causes d'absence maladie : « *Ils ne vont jamais demander une expertise comme ça pour quelqu'un qui a un cancer.* »

Cette procédure en gestion des absences peut donner lieu à un RaT chez un employé en absence maladie avant que celui-ci ne soit proprement remis ou prêt à effectuer ce retour. Ceci entraînerait des conséquences sur l'état d'esprit de l'employé qui effectue un RaT et compliquerait, par le fait même, la possibilité pour la DES de l'accompagner adéquatement. Comme le décrit le

participant 7, précipiter le RaT dans un cas de PSP peut nuire au succès du processus : « *Si l'employé n'est pas bien à 100 % et qu'on force le retour au travail progressif, ça peut nuire. La santé mentale, c'est fragile* ». Dans certains cas, la DES reçoit la consigne de surveiller davantage l'employé qui effectue un RaT, nuisant à l'établissement d'une relation de confiance entre les deux parties, comme énoncé par le participant 5 : « *On se fait dire, "Bien il faut qu'elle revienne là. Puis c'est un cas problématique où il faut la surveiller." Ce rôle de surveillance, je trouve ça plate. [...] C'est difficile* ».

L'analyse relève également qu'un manque de protocoles clairs dans leur organisation en lien avec le processus de RaT peut venir compliquer l'implication de la DES. Certains participants décrivent qu'au-delà du plan de RaT établi pour l'employé avant son retour, ils n'ont pas de marche à suivre claire pour assurer le suivi de l'employé : « *Il n'y a pas de protocole clair sur les retours au travail, tout est à géométrie variable* » (Participant 3). Ceux-ci évoquent le besoin d'avoir un meilleur encadrement : « *Sans suivre une recette parfaite, on aurait besoin d'avoir une espèce de cadre. Oui, un cadre avec différentes pistes de solutions, tu sais ?* » (Participant 4). Ce manque de clarté peut créer de la confusion pour la DES quant au rôle qu'elle doit assumer pendant le RaT, ou par rapport à la marge de manœuvre qu'elle possède pour ajuster le plan de l'employé si nécessaire en cours de route.

À l'opposé, les participants évoquant un accès à un protocole clair énoncent que celui-ci les a mieux aiguillés dans leurs interventions pendant le RaT. Ceci serait particulièrement important lorsque la DES manque d'expérience, comme l'exprime le participant 8 au sujet de sa première expérience à soutenir un employé en RaT : « *There were lots of templates to follow, literal checklists, guiding questions. It was all very well mapped out, which made that process much*

easier for me. » Une marche à suivre claire et des outils pour guider la DES contribueraient ainsi à sa capacité d'accompagnement pour l'employé qui effectue un RaT.

Malgré l'importance d'une procédure claire pour le RaT, les protocoles existants doivent tout de même laisser une certaine marge de manœuvre pour la DES. Sinon, un protocole trop restrictif nuira à leur capacité d'accompagner adéquatement leur employé en RaT. Certains participants disent ressentir un manque d'autonomie décisionnelle quant aux accommodations qu'ils peuvent mettre en place pour répondre aux besoins de leurs employés pendant le processus initial et à plus long terme. Par exemple, le participant 10 énonce : « *Des accommodations comme je te disais, ça ne peut pas perdurer. Je ne peux pas faire ça tout le temps. La commission scolaire n'est pas d'accord. Mais en même temps, c'est soit ça ou la personne va déraiper avant d'avoir fini l'année* ». Pour le participant 11 : « *There was a structural part [in the return-to-work plan] that was really inflexible at a level out of my control or influence.* » Les participants partagent se sentir pris entre l'arbre et l'écorce puisque sans la possibilité de créer un plan d'accompagnement plus individualisé, le succès du RaT peut en souffrir.

Les procédures et protocoles organisationnels auront donc un apport sur la capacité de la DES à accompagner adéquatement les employés effectuant un RaT. Elles auront notamment une incidence sur sa compréhension de son rôle dans le RaT et de son autonomie pour répondre aux besoins de l'employé en RaT.

Soutien organisationnel perçu par la DES

L'analyse du discours des participants souligne l'importance pour la DES de se sentir soutenue par l'organisation dans son implication auprès des employés en RaT. La théorie du soutien organisationnel perçu stipule que lorsque les employés perçoivent que l'organisation valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être, ceux-ci ont tendance à l'aider à

atteindre ses objectifs et à offrir des niveaux de rendement supérieurs au travail (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ainsi, pour la DES qui bénéficie du soutien organisationnel, le simple fait de s'impliquer auprès des employés en RaT constituerait pour elle une façon indirecte de contribuer au succès de leur organisation. Le soutien organisationnel perçu par la DES peut se présenter de plusieurs manières.

D'abord, des participants notent l'apport du soutien obtenu par différents membres de l'organisation, notamment leur propre supérieur, par exemple la direction adjointe en ressources humaines du centre de service ou de la commission scolaire, et les autres DES de l'organisation. Selon le participant 1 : « *L'accompagnement auprès de ton employé, bien comme gestionnaire, tu as aussi besoin d'accompagnement là-dedans. Surtout pour les gestionnaires qui sont seuls.* ». Le participant 8 abonde dans le même sens : « *If you feel supported from the top, it makes it a lot easier to do it on the ground* ». L'analyse met en lumière le fait que l'implication de la DES dans le RaT dépendra en partie du soutien qu'elle-même puisse obtenir pendant ce processus. Ainsi, être appuyé par son propre supérieur permettrait à la DES de discuter de ses difficultés au cours du processus de RaT : « *Buy in from people up above at the school board [...] makes a big deal of difference. If somebody's listening on the other end and you're explaining what's going on and they're taking the time for you... you really feel the difference* » (Participant 6). De plus, avoir un supérieur à l'écoute donnerait à la DES un modèle à suivre avec leurs propres employés : « *That's modeled higher up too. We have an assistant HR director, a common response from her is "tell me when and I'll make time. I'll clear my schedule."* So it's modeled for us » (Participant 11).

Au-delà de leur supérieur, des opportunités d'échange avec d'autres DES représente une autre source de soutien important abordée par certains participants, puisque cela peut les aider à aiguiller leurs interventions. Ceci permettrait notamment à certaines DES moins expérimentées

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

d'avoir les conseils d'autres membres ayant déjà fait plusieurs expériences dans des processus de RaT : « *We do talk a lot about these kinds of things. How would you do that? How would you handle that? And now there's a coaching kind of process between principals. [...] You learn from each other too.* » (Participant 5). Les participants notent que ceci aide à créer un sentiment de communauté et d'entraide au sein de centre de service ou de la commission scolaire, permettant de briser le sentiment d'isolement auquel certains font face : « *It's a close-knit community. So I feel like it makes [the process] a little bit easier* » (Participant 8).

Au niveau de l'organisation, la mise en place de mesures concrètes pour soutenir la DES dans son rôle d'accompagnement des employés en RaT sera également lié au soutien organisationnel perçu de cette dernière, et par le fait même, aura une incidence sur son implication auprès des employés en RaT. Ces mesures organisationnelles comprennent, par exemple, l'offre de formations pour le RaT. Plusieurs participants ont rapporté ne pas recevoir la formation nécessaire pour bien accompagner les employés en RaT dans le contexte de PSP. Selon ces participants, le peu de formations qui leur sont offertes ne sont pas adéquates. Par exemple, les formations relatives au RaT en général couvrent davantage le côté administratif, mais sans les éléments essentiels liés au contexte de la santé mentale. Sinon, les formations offertes en santé mentale seraient davantage liées à la gestion des employés difficiles, ce qui ne leur offre pas les outils nécessaires pour soutenir adéquatement les employés qui reviennent au travail après avoir été touchés par un PSP comme un épuisement professionnel ou un trouble anxieux. Ceci est exprimé notamment par les participants 4 et 7, qui mentionnent le manque de formations adéquates pour le RaT. Selon le participant 4 : « *Quand on commence en direction, on a quelques formations qui abordent [le retour au travail], [...] mais c'est tout le temps l'aspect plus technique* ». Pour sa part, le participant 7 énonce : « *Au niveau de notre centre de services, on n'a pas tant de formations*

sur la santé mentale. [...] Ça peut faire un obstacle à la réussite quand la personne revient et que tu ne l'accueilles pas comme il faut ».

L'analyse montre d'ailleurs que sans l'offre de soutien tangible, la DES peut se sentir délaissée par son organisation scolaire. Ceci est notamment exprimé par le participant 4 : « *Le DG [directeur général] qui nous dit ça [que c'est important la santé mentale], c'est noble. Il veut montrer que pour lui c'est important [...], puisqu'il veut qu'on se préserve, puis ça, il en parle souvent. Mais jamais avec des moyens super concrets ou des choses qui se reflètent vraiment dans nos conditions de travail* ». Pourtant, l'offre de soutien adéquat communiquerait un message important quant à la valeur portée au sujet de la santé mentale au travail au niveau de l'organisation, comme le décrit par le Participant 5 : « *If they value the importance of [mental health in the workplace], you're generally going to see some kind of supports there. [...] If they're not in existence, chances are that ethos spreads throughout the board. It's pervasive. And some people will be good at it, some people won't, but it won't be valued. It won't be talked about, and the employee is going to suffer in the end* ». Des mesures organisationnelles concrètes pour soutenir la DES dans son rôle viendraient donc contribuer au soutien organisationnel perçu par celle-ci, et ainsi favoriser un RaT durable et la rétention de ses employés après une absence maladie.

Sommaire de l'analyse des résultats

En somme, l'analyse thématique des données a permis d'identifier onze thèmes décrivant les conditions ayant un apport sur l'implication de la DES dans le processus de RaT du personnel scolaire après une absence maladie liée à un PSP. Ces onze thèmes se regroupent sous trois types de conditions, à savoir : individuelles, relationnelles et organisationnelles.

En premier lieu, les conditions individuelles soulignent l'importance de certains traits propres à la DES qui effectuera l'accompagnement dans le processus de RaT. D'abord, certaines

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

compétences seront essentielles pour gérer adéquatement les différentes particularités du processus de RaT, notamment l'adaptabilité, la bienveillance, la gestion des conflits et la gestion du travail. Ensuite, il importe pour la DES de détenir une connaissance de base des enjeux de santé mentale et des effets potentiels d'un PSP sur le fonctionnement de l'employé au travail. De plus, l'expérience accumulée par la DES au cours de différents processus de RaT liés à des PSP aura un apport sur sa confiance dans ledit processus et sur l'efficacité de ses interventions. Enfin, la simple volonté de la DES à soutenir son employé qui effectue un retour viendra contribuer à la proactivité de cette dernière pour mettre en œuvre les conditions favorables au succès du RaT.

En second lieu, les conditions relationnelles font le reflet de la dynamique entretenue entre la DES et l'employé qui effectue un RaT, ainsi que ses liens avec le soutien de la DES. D'abord, la qualité de la relation de la DES avec l'employé, non seulement pendant le RaT, mais également avant le départ de l'employé en absence maladie, aura un apport sur la possibilité pour la DES de connaître et répondre adéquatement aux besoins de l'employé. Puis, la réceptivité de l'employé à l'égard du soutien de la DES contribuera à la capacité de la DES de s'impliquer dans le processus et faire un suivi adéquat pendant le RaT de son employé.

En dernier lieu, les conditions du contexte organisationnel dans lequel œuvre la DES viendront contribuer à son degré d'implication pendant le processus de RaT. Certaines de ces conditions organisationnelles existent au niveau de l'école que supervise la DES. D'abord, les exigences de travail de la DES, caractérisées par les autres tâches à effectuer dans le cadre de son rôle, peuvent avoir un apport sur la manière dont celle-ci s'implique dans le processus de RaT. Ces exigences se traduisent généralement par un sentiment de manque de temps, ce qui peut amener la DES à ressentir qu'elle ne s'investit pas assez dans le processus de RaT. Ensuite, l'organisation du travail reflète que la nature du travail de l'employé en RaT peut amener des défis dans la mise

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

en place des accommodations nécessaires au RaT. Le casse-tête logistique pouvant découler de cette organisation des équipes de travail aura un apport sur le degré auquel la DES sera à l'écoute des besoins de l'employé pendant le RaT. Enfin, la présence ou l'absence de différentes ressources en milieu scolaire pouvant soutenir la DES dans le processus de RaT, notamment une direction adjointe, des professionnels en santé mentale ou la personne en remplacement de l'employé en RaT, aura un apport sur son degré de disponibilité ainsi que l'efficacité de ses interventions.

À un niveau organisationnel plus large, les procédures et protocoles entourant la gestion des absences et le RaT dans l'organisation scolaire viendront conditionner à la capacité de la DES à offrir le soutien nécessaire à l'employé. Ceci aura notamment un apport sur son degré d'autonomie ainsi qu'à la compréhension de son rôle pendant le processus de RaT. Finalement, l'implication de la DES dans le RaT dépendra en partie du soutien qu'elle-même perçoit obtenir pendant ce processus. Ainsi, l'accompagnement offert par son propre supérieur et les autres DES de son organisation viendra aiguiller les interventions de la DES et briser son sentiment d'isolement dans son rôle en lien avec le RaT. De plus, l'offre de soutien organisationnel adéquat communiquerait un message important quant à la valeur portée au sujet de la santé mentale au travail au niveau de l'organisation.

Le tableau 3 rappelle, pour chacune des catégories, les différents thèmes et leur définition. Les pourcentages relevés sont indiqués à titre indicatif seulement et témoignent de la fréquence avec laquelle les différents thèmes sont concernés par le propos des participants. Ces différentes conditions contribueront ainsi à la capacité de la DES à s'impliquer adéquatement dans le processus de RaT, ainsi qu'à l'efficacité de ses interventions.

Tableau 3*Synthèse des conditions nommées par les participants*

Catégorie/Sous-thèmes	Description	N^{bre}	%
A. Conditions individuelles			
A1. Compétences	Compétences et aptitudes	12/12	100 %
A1b. Adaptabilité	Capacité de s'adapter en fonction du contexte, des événements ou des besoins	10/12	93 %
A1a. Bienveillance	Capacité à se montrer compréhensif, indulgent et attentionné envers autrui	12/12	100 %
A1c. Gestion des conflits	Capacité à prévenir et à résoudre les conflits dans l'équipe de travail	5/12	42 %
A1d. Gestion du travail	Capacité à bien planifier et effectuer le suivi du RaT	8/12	68 %
A2. Connaissances et attitudes à l'égard des PSP	Compréhension des enjeux de santé psychologique et leurs effets sur le travail	10/12	83 %
A3. Expériences passées en processus de RaT	Expérience préalable de la DES dans des processus de RaT	8/12	68 %
A4. Motivation à s'impliquer	Volonté de la DES à fournir du soutien	8/12	68 %
B. Conditions relationnelles			
B1. Qualité de la relation entre la DES et l'employé	Qualité de la relation entre la DES et l'employé avant et pendant le RaT	9/12	75 %
B2. Réceptivité au soutien de la part de l'employé	Acceptation au soutien et transparence de la part de l'employé	5/12	42 %
C. Conditions organisationnelles			
C1. Exigences du travail	Responsabilités de la DES et les conditions dans lesquelles elles sont exécutées	10/12	83 %
C2. Organisation du travail	Nature du travail de l'employé et organisation des équipes de travail	8/12	68 %
C3. Disponibilité des ressources	Disponibilité à et accessibilité des ressources en milieu scolaire	6/12	50 %
C4. Procédures et protocoles en RaT	Procédures et protocoles entourant le RaT dans l'organisation	10/12	83 %
C5. Soutien organisationnel perçu par la DES	Croyances générales de la DES quant à la mesure dans laquelle l'organisation le soutien dans le processus de RaT et se soucie de son bien-être	11/12	92 %

Discussion

La section qui suit résume les principaux constats de la présente étude, discute des implications théoriques et pratiques des résultats, présente les limites de l'étude, et se conclut en offrant certaines pistes pour le développement de recherches futures sur le sujet.

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre les conditions qui favorisent ou limitent l'implication de la DES dans le processus de RaT de leurs employés après une absence maladie due à un PSP. L'analyse des données qualitatives révèle trois catégories de conditions qui auront un apport sur le soutien de la DES. Ces catégories sont 1) les conditions individuelles de la DES, 2) les conditions de nature relationnelle entre la DES et son employé en RaT, et 3) les conditions liées au contexte organisationnel. Les éléments soulevés par les participants permettent de mettre en lumière certains enjeux clés pour favoriser un climat où la DES pourra s'impliquer efficacement dans le processus de RaT. D'abord, un RaT réussi se doit d'être bien planifié, avec des conditions objectives, bien communiquées à l'employé et respectueuses des besoins particuliers de chacun. De plus, la DES doit être en mesure de se remettre en question, d'être conscient de ses propres limites et respecter les limites de son rôle professionnel dans le processus de RaT. Ensuite, l'établissement d'une relation de confiance entre la DES et l'employé est primordiale pour permettre à la DES de bien comprendre la situation et les besoins de l'employé. Finalement, une administration doit prioriser l'enjeu de la santé mentale dans son organisation et soutenir activement la DES dans le développement de ses compétences et dans son rôle avant et pendant les processus de RaT. Les différentes conditions relevées dans l'analyse des résultats viendront ainsi contribuer, positivement ou négativement, à un ou l'autre de ces enjeux au cours du processus de RaT.

Implications théoriques

L'analyse qualitative des données confirme des résultats mis en évidence par certaines recherches précédentes. La recension des écrits a permis d'identifier certaines conditions associées au soutien de supérieur immédiat. Ces conditions se divisaient en trois catégories : les conditions liées à l'employé en RaT, les conditions propres à la DES et les conditions du contexte organisationnel. Les résultats de cette recherche ont également relevé trois catégories de conditions. Dans les deux cas, on retrouve une catégorie liée aux conditions propres à la DES, ainsi que des conditions du contexte organisationnel. Cependant, la troisième catégorie de conditions diffère entre la recension des écrits et les résultats de la présente étude. Les résultats mettent également l'accent sur les particularités propres au secteur de l'éducation.

Conditions propres à l'employé en RaT

Selon les recherches, certains traits propres à l'employé qui effectue un RaT pourraient avoir un apport sur les comportements de soutien de la DES dans un contexte de RaT. Ainsi, certains traits de personnalité, notamment le caractère consciencieux et l'agréabilité, pourraient avoir un apport sur le soutien offert par la DES (Huang et al., 2002). De plus, certains affects, comme une attitude et des attentes positives à l'égard du RaT (Etukwa et al. 2019, Gagnano et al., 2018), une perception positive relative à sa propre capacité à travailler (Gagnano et al., 2018 ; Nigatu et al, 2017) et la motivation de reprendre son activité professionnelle (Gagnano et al, 2018), pourraient favoriser des comportements de soutien chez la DES. Ceci serait également le cas pour un fort sentiment d'efficacité personnelle chez l'employé (Corbière et al., 2016 ; Gagnano et al., 2018).

L'analyse thématique de la présente étude n'a pas donné fin à une catégorie propre aux conditions de l'employé qui effectue un RaT. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'étude portait

uniquement sur la perspective de la DES, les participants n'étant pas nécessairement en position pour déterminer, ce qui, dans la personnalité ou l'affect de leur employé, viendrait favoriser ou nuire à leur implication dans le processus. De plus, certains participants ayant accompagné un nombre limité d'employés dans un processus de RaT n'auraient pas eu l'occasion de percevoir des différences à ce niveau entre les différents employés accompagnés.

Toutefois, cette étude relève un aspect important portant spécifiquement sur l'employé qui effectue un RaT après une absence maladie due à un PSP. Pour favoriser le succès du processus de RaT, l'employé touché par un PSP doit se sentir prêt à effectuer un RaT, comme le précise entre autres Gragnano et al. (2018) et Nigatu et al. (2017). Pour cela, l'employé doit avoir une conscience et une acceptation de son problème, ainsi que d'avoir apporté des changements dans sa vie pour mieux gérer son état. De plus, l'organisation ne devrait pas forcer un RaT chez un employé qui ne se sent pas prêt à reprendre son poste. L'analyse des résultats suggère que ces éléments viendront contribuer aux comportements de soutien de la DES de façon indirecte, puisqu'ils auront davantage un apport sur l'établissement de la relation et la collaboration existantes entre l'employé et la DES, clés dans l'établissement d'une relation positive entre les deux parties.

Conditions propres à la DES

Les résultats de l'analyse permettent de confirmer certains éléments propres à la DES répertoriés dans la recension des écrits, notamment au niveau de de compétences comme la bienveillance (Nielsen et Yarker, 2023), la gestion des conflits (Johnston et al., 2015) et du travail (Lemieux et al., 2011). L'analyse souligne également l'apport de l'expérience de la DES en contexte de RaT (Lemieux et al., 2011), ainsi que sa motivation à s'impliquer dans le processus (Negrini et al., 2018) dans l'adoption de comportements de soutien. Finalement, l'analyse confirme l'importance d'une bonne compréhension des enjeux en santé mentale pour favoriser des

comportements de soutien et des interventions efficaces, comme énoncé par Ladegaard et al. (2019) et Brouwers (2020).

Les résultats de l'étude apportent pourtant des éléments nouveaux dans la compréhension des conditions propres à la DES pouvant favoriser une implication efficace de la DES dans le RaT du personnel scolaire. D'abord, l'analyse met davantage en lumière le concept d'adaptabilité, compétence soulignée par une majorité de participants. Bien que Aas et al. (2008) avaient amené l'hypothèse qu'un style de leadership situationnel, qui préconise la capacité à s'adapter aux particularités de chaque situation, pouvait contribuer positivement à l'implication du supérieur dans le RaT, ceci n'avait pas été confirmé par des études ultérieures. Dans le cadre de la présente étude, l'analyse montre que l'adaptabilité est une compétence qui vient jouer à deux niveaux. D'abord, chaque cas de RaT en contexte de PSP sera unique et nécessitera une approche personnalisée. La DES doit donc être en mesure de s'adapter au besoin de chaque employé qui effectue un retour. Ensuite, les participants expriment qu'il est essentiel de pouvoir démontrer de la flexibilité tout au long du processus de RaT, puisque le contexte de PSP peut être imprévisible et des changements peuvent être nécessaires en cours de route.

Enfin, l'analyse thématique réalisée davantage l'apport des connaissances à l'égard de la santé mentale dans l'implication du supérieur immédiat dans le processus de RaT. Les études précédentes, notamment celles de Ladegaard et al. (2019) et Brouwers (2020), mettent en lumière qu'un manque de connaissances quant aux enjeux de santé mentale peut venir teinter négativement la perspective du supérieur immédiat par rapport à l'employé, qui pourrait alors être moins enclin à lui offrir un soutien tout au long de son processus de RaT. La présente étude montre qu'un manque de connaissances à l'égard de la santé mentale peut contribuer à l'implication de la DES d'autres manières que par les préjugés qui en découlent. Ainsi, détenir des connaissances à l'égard

des PSP viendrait contribuer au sentiment de compétence de la DES dans le processus de RaT. Ceci aura un apport sur la confiance qu'elle démontrera dans ses démarches au cours du processus de RaT, par exemple pour demander des ajustements nécessaires au plan de RaT de son employé à la haute direction. De plus, une meilleure connaissance des enjeux en santé mentale peut contribuer à la mesure à laquelle la DES saura respecter ses limites professionnelles et personnelles. Ceci, en tour, aura un apport sur l'efficacité de ses interventions et le maintien de son propre bien-être psychologique.

Conditions relationnelles

Les conditions relationnelles n'ont pas été mises en évidence dans la recension des écrits en tant que catégorie à part entière, en ce sens, elles constituent donc un apport intéressant fait par la présente étude. Toutefois, certains éléments liés à la dynamique relationnelle entre la DES et son employé en RaT sont rapportés par des études antérieures. Par exemple, Nielsen et Yarker (2023) énoncent qu'un style de leadership de type relationnel serait lié à des comportements de soutien de la part des supérieurs, ce qui amène l'employé ayant effectué un RaT à se sentir confiant par rapport à leur retour, leur aptitude à travailler, et à un sentiment de valorisation au travail. De plus, Loisel et al. (2003) ont souligné l'importance de rétablir la relation entre la DES et l'employé à son retour après une absence maladie.

Les résultats de la présente étude permettent de relever que tout ne passe pas nécessairement par des conditions individuelles ou organisationnelles dans le soutien du supérieur en contexte de RaT. Plutôt, il s'agit parfois de la dynamique relationnelle entre la DES et son employé en RaT qui viendra conditionner le degré auquel la DES s'impliquera ou pas dans le processus. À ce titre, les données ont permis de relever deux idées.

D'abord, la qualité de la relation entre la DES et son employé aura un apport sur l'efficacité des interventions de la DES pendant le RaT de son employé. Ainsi, avoir une relation positive préalable au départ de l'employé, ou avoir l'occasion d'établir une relation avec un nouvel employé avant le début de son processus de RaT, contribuera à un climat de confiance et de collaboration entre les deux parties, et favorisera une meilleure compréhension des besoins et de l'état de l'employé tout au long du processus de RaT.

Ensuite, une DES sera en mesure d'accompagner l'employé qui accepte son soutien de façon plus appropriée que celui qui y résiste. Ainsi, le niveau de réceptivité au soutien démontré par l'employé en RaT aura un apport sur la possibilité pour la DES de rester à l'affût des besoins de l'employé et d'intervenir à juste temps au courant du processus.

La mise en relief de ces conditions relationnelles permet donc d'améliorer la compréhension de l'implication de la DES dans le RaT, considérant les études passées sur le sujet. Ceci propose, par la même occasion, un éclairage nouveau sur les mécanismes sous-jacents à l'objet d'étude. En effet, les conditions relationnelles permettent de reconnaître l'apport de ces aspects subtils (et négligés par les travaux de recherche passés) qui conditionnent le degré d'implication du superviseur dans le processus de RaT en contexte de PSP.

Conditions du contexte organisationnel

L'analyse de la présente étude a confirmé certaines conditions organisationnelles figurant dans la recension des écrits. Ainsi, les exigences du travail de la DES a notamment été identifiées par Corbière, Mazaniello-Chézol, Bastien, Geoffrion, et al. (2020) parmi les différents enjeux et défis pouvant limiter la disponibilité du supérieur dans le processus de RaT. Ce concept se rattache d'ailleurs à celui de la disponibilité des ressources en soutien, tel que rapporté par Krupa et al., (2009). La présence de certaines ressources à la DES dans le milieu scolaire, comme la présence

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

d'une direction adjointe, de professionnels de la santé ou d'aide supplémentaire pendant le RaT, qui peuvent venir alléger certaines tâches de la DES et ainsi améliorer sa disponibilité pour l'employé en RaT. Ceci lui permettra aussi d'aiguiller ses interventions de manière plus efficace. Les politiques et protocoles en matière de RaT (Ladegaard et al., 2019) auront également une incidence sur la compréhension de la DES quant à son rôle, ainsi qu'à l'autonomie à laquelle jouira la DES pour personnaliser le plan de RaT selon les besoins de l'employé qui effectue le retour, élément primordial selon Joosen et al. (2017). Enfin, le soutien organisationnel perçu par la DES aura une importance dans le soutien offert par celle-ci en retour aux employés en RaT.

L'analyse des résultats amène également de nouvelles perspectives quant aux conditions mentionnées ci-haut. D'abord, l'analyse a mis en lumière comment des protocoles utilisés par certaines organisations scolaires, comme l'utilisation d'une contre-expertise pour exiger le RaT d'un employé en absence maladie pour cause de PSP, peut nuire à l'établissement d'une relation collaborative entre la DES et l'employé qui effectue le retour. Les participants énoncent qu'un RaT en contexte de PSP doit se faire lorsque l'employé se considère apte à revenir. Certains participants partagent aussi qu'une organisation qui priorise un bon rétablissement de ses employés, quitte à ce que ce dernier soit absence plus longtemps, viendra non seulement favoriser un soutien efficace de la part de la DES, mais également le succès du RaT au sens plus large.

De plus, le concept de l'organisation du travail vient prendre en compte le contexte particulier de certaines professions, comme celui du personnel enseignant. Les participants notent les défis liés au poste de travail de l'employé qui effectue le RaT, notamment la difficulté accrue de mettre en place certaines accommodations de travail (p.ex. le retour progressif ou la réduction des tâches à long terme), la quasi-impossibilité d'affecter un employé à un poste et des tâches différentes pendant le RaT ou à long terme. Cette organisation du travail peut mener à un casse-

tête logistique pour la DES et créer une pression qui l'amène à moins prendre en compte les besoins de l'employé. Le concept de l'organisation du travail met également en lumière le souci d'équité dans les équipes de travail auquel fait également face la DES dans le processus de RaT.

Finalement, les résultats à cette étude permettent de mieux comprendre le rôle du soutien organisationnel perçu dans le degré auquel la DES choisira de s'impliquer (ou non) dans le RaT. En effet, le soutien organisationnel perçu est alimenté par de nombreux éléments au niveau organisationnel pour faciliter le rôle de la DES dans le RaT. Comme mentionné dans la recension des écrits, ceci implique des mesures tangibles, qui comprennent de la formation adéquate, de la documentation, ainsi que l'accès à de l'information et des ressources supplémentaires pendant le RaT. Toutefois, les participants mentionnent que le soutien organisationnel perçu par la DES sera également alimenté par le sentiment de communauté existant dans l'organisation scolaire. La disponibilité de son propre supérieur pour l'épauler dans le processus de RaT, ainsi que des occasions d'échange avec des autres DES de l'organisation viendraient briser le sentiment d'isolement auquel peut faire face de nombreuses DES dans le RaT, surtout pour celles qui débutent dans leur poste ou qui œuvrent seules comme gestionnaire dans leur école. Ce sentiment de communauté faciliterait l'implication de la DES auprès de leur employé.

Particularités du secteur de l'éducation

Dans l'ensemble, les résultats de la présente étude viennent soutenir certaines conditions énoncées par des études précédentes, préciser certains mécanismes sous-jacents, tout en ajoutant de nouvelles conditions au soutien du supérieur immédiat. Ceci apporte donc un meilleur portrait d'ensemble des mécanismes qui viennent conditionner l'implication du supérieur dans le processus de RaT. Cette étude représente surtout la première à faire un portrait d'ensemble de ces conditions en milieu scolaire.

L'analyse a d'ailleurs mis en lumière quelques particularités de ce milieu qui auront un apport sur le soutien offert la DES. Par exemple, l'importance de ressources à la disposition de la DES établi dans la recension des écrits et les résultats de l'étude se bute à des enjeux comme la pénurie de main-d'œuvre grandissante en éducation (Labbée, 2020 ; Vlasie, 2021) qui peut limiter la disponibilité de ressources humaines additionnelles pendant le RaT.

De plus, malgré l'importance soulignée de former adéquatement les DES en matière de santé mentale, les études dans le secteur de l'éducation montrent que le rôle de la DES ne cesse de se complexifier, menant à une surcharge de travail et à la difficulté à mettre en œuvre des programmes de formation continue (Parker et al., 2018).

Enfin, St-Arnaud et al. (2000) mentionne l'importance d'impliquer la DES avant le début du processus de RaT et de lui accorder une autonomie pour bâtir un plan de RaT en collaboration avec l'employé. Ceci permettrait à la DES, selon les auteurs, de planifier le retour progressif, d'identifier un moment privilégié pour que l'employé reprenne le travail, ou de l'affecter à un poste adapté à ses capacités de la personne. Pourtant, l'analyse du récit oral des participants note que la réalité du terrain est tout autre, et que la DES n'est habituellement impliquée qu'à l'arrivée de l'employé dans l'école, après que le plan de RaT ait déjà été établi.

Implications pratiques

Les propos rapportés par les participants durant la présente étude renforcent l'idée qu'une organisation scolaire qui priorise l'enjeu de la santé mentale au travail facilitera l'implication de la DES auprès de ses employés pendant le RaT. La mise en place d'une telle culture signifie pour les organisations de réfléchir à leurs politiques actuelles et aux mesures concrètes existantes pour appuyer les DES dans leur rôle. Et ce, afin de possiblement revoir celles-ci pour qu'elles véhiculent

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

l'importance accordée à la santé mentale au travail. Les constats observés dans cette étude permettent l'établissement d'un certain nombre de réflexions et recommandations pour la pratique.

En premier lieu, former adéquatement la DES se montre essentiel dans le contexte actuel rapporté par les participants, où il existe également un roulement de personnel non négligeable chez les directions scolaires, qui se traduit par la présence d'un fort nombre de jeunes directions avec peu d'expérience en RaT. Ces formations viendraient d'abord sensibiliser les DES quant à leur rôle dans le RaT et leur offrir les outils pour accompagner efficacement leurs employés. D'ailleurs, les participants de l'étude étaient tous d'avis que davantage de formation soit nécessaire pour mieux les outiller dans leur rôle dans le processus de RaT. Des formations offertes par les organisations devraient promouvoir des stratégies de gestion bienveillante, des stratégies de résolution de conflits, des connaissances sur les enjeux de santé mentale au travail et une compréhension de la façon dont un PSP chez l'employé peut venir affecter ses capacités dans son travail.

Malgré leur coût élevé, et l'incertitude qui subsiste parfois quant à leur réelle efficacité (Cullen et al., 2018 ; Gayed et al, 2018 ; Milligan-Saville et al., 2017), plusieurs formations ont été mises au point avec ce genre de contenu (Gayed et al., 2018 ; Nielsen et al, 2018). Toutefois, l'expérience montre que ces formations portent généralement sur différents aspects de la santé mentale au travail, ce qui laisse peu de temps pour éclairer les DES sur l'importance de leur rôle dans le processus de RaT. La révision de ces programmes constituerait donc une avenue envisageable pour permettre l'inclusion de contenus nouveaux.

En deuxième lieu, il importe pour les organisations scolaires d'avoir un protocole clair et bienveillant en matière de RaT, ainsi que des outils pour soutenir le côté administratif du RaT. Ceci aiderait la DES dans la compréhension des limites de son rôle et d'offrir une marche à suivre

pour les DES moins expérimentées. Considérant la plus grande variabilité des besoins et la nature plus imprévisible du rétablissement dans les cas de PSP, les organisations devraient accorder une certaine marge de manœuvre à la DES afin qu'ils puissent ajuster les plans de RaT au besoin au fil du processus. De plus, les organisations scolaires qui font l'utilisation d'une contre-expertise dans les cas d'absence maladie pour cause de PSP auraient avantage à remettre en question cette pratique, décrite comme nuisible par de nombreux participants. Si l'organisation ne fait pas appel à une contre-expertise pour un employé touché par un problème de santé physique, par exemple un cancer ou un problème musculosquelettique, ceci devrait être également le cas pour celui touché par un PSP.

En dernier lieu, la mise en place de mécanismes pour rendre plus disponibles et accessibles des ressources en soutien à la DES, comme des spécialistes en santé mentale ou l'équipe qui gère les absences maladies à l'interne, permettrait de mieux aiguiller les interventions de la DES selon les particularités de chaque cas de RaT. Cette mesure se verrait particulièrement importante pour les nouvelles DES et celles qui n'ont pas d'équipe de gestion pour les appuyer.

Force est d'admettre toutefois que, malgré l'importance d'une culture de soutien dans l'organisation scolaire, certaines de ces stratégies d'intervention peuvent être plus difficiles à implanter, notamment en raison du fait qu'elles peuvent s'opposer aux procédures déjà existantes et déjà bien établies dans les mœurs organisationnelles, qu'elles peuvent être difficile à mettre en place dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Labbée, 2020 ; Vlasie, 2021), de complexité logistique (Parker et al., 2018), de manque budgétaire ou de contraintes de confidentialités. Cependant, considérant l'ampleur grandissante du phénomène des PSP dans le secteur de l'éducation, tant chez le personnel scolaire (Agyapong et al., 2022) que chez les DES (Marsh et

al. 2023), les organisations scolaires ont tout à gagner à investir dans des mesures pour favoriser une culture de soutien qui facilite le bien-être de ses employés.

Limites

Cette étude comporte certaines limites. D'abord, l'utilisation d'un échantillonnage volontaire crée la possibilité d'un biais de sélection et d'un biais d'échantillonnage, dans la mesure où les individus qui se portent volontaires peuvent avoir des opinions, expériences ou caractéristiques particulières qui se distinguent du reste de la population à l'étude. Cela dit, certaines précautions ont été prises pour venir minimiser l'impact de l'échantillonnage volontaire. Par exemple, les participants ont été sollicités de différentes manières, tant de manière directe qu'indirecte. Certains participants, qui n'auraient peut-être pas répondu à une communication de recrutement faite par leur association ou leur organisation scolaire, ont accepté de participer à la recherche lors de communications faite directement par téléphone ou par courriel. Ceci a donc mené à une plus grande l'intérêt porté par les participants par rapport au sujet à l'étude. L'échantillonnage s'est également poursuivi jusqu'à l'obtention d'un nombre de participants assez élevé pour permettre une diversité de genre, d'âge et d'expérience dans le poste de DES. Ceci, pour donner une plus grande variabilité dans le profil des participants.

De plus, les résultats de la présente recherche ne relèvent que les fréquences dans les réponses offertes par les participants. Ces fréquences ne permettent pas de connaître le poids relatif de chacune des conditions relevées sur les comportements de soutien, qui pourrait être différent selon les types de conditions. En ce sens, il se pourrait alors très bien que des conditions mentionnées par un plus grand nombre de répondants présentent un poids relatif moins important dans les comportements de soutien de la DES, alors que d'autres, moins mentionnés, auront un apport plus important dans une implication efficace de la part de la DES dans le processus de RaT.

Enfin, une troisième limite de la présente étude renvoie à la nature synchronique des résultats, lesquels reflètent l'opinion des participants.

Pistes de recherche future

Cette étude ouvre la porte à des pistes de recherches futures pour pousser davantage la compréhension des dimensions du RaT chez le personnel scolaire en contexte de PSP, notamment au niveau du rôle et des mécanismes au soutien de la DES dans ce processus.

Une première piste de recherche future possible serait d'évaluer le poids relatif de chacune des catégories de conditions dans la construction du rôle de la DES dans le processus de RaT d'employés après une absence maladie pour cause de PSP. Considérant la nature exploratoire de cette étude, elle ne permet pas d'établir quelle condition aura un plus grand effet sur l'implication de la DES en contexte de RaT. Une meilleure compréhension des liens entre les éléments d'analyse décrits dans cette recherche permettra de mieux aiguiller les organisations scolaires sur quelles mesures à adopter en priorité ou sur quelles interventions miser pour favoriser l'implication de la DES dans le processus de RaT.

Dans un deuxième cas, la paucité actuelle des recherches sur le RaT dans le secteur de l'éducation offre un terrain à explorer davantage lors de recherches futures. Considérant que cette étude prenait uniquement en compte la perspective de la DES dans le processus de RaT, il serait intéressant de sonder également les perceptions du personnel scolaire touchés par un PSP qui effectue le RaT sur les conditions susceptibles d'influencer l'implication de la DES dans leur processus de RaT. Il serait également pertinent de sonder d'autres membres de l'organisation scolaire impliqués, comme la haute direction et l'équipe de gestion des absences. Ceci apporterait une meilleure vue d'ensemble des défis rencontrés par les différents acteurs du système scolaire et établir les bris de communication pouvant nuire à une collaboration efficace entre ceux-ci.

En dernier lieu, les conditions relationnelles pourraient également apporter des réponses intéressantes et ouvrir la voie à de nouvelles avenues de recherche. En effet, cette catégorie soulève la nécessité de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la relation superviseur-employé et le degré auquel celle-ci peut influencer (de façon dynamique) le processus de RaT. Par exemple, cette catégorie constitue-t-elle un aspect pouvant influencer la nature des rapports existant entre certaines conditions individuelles ou organisationnelles ?

Trouver des éléments de réponse à ces préoccupations de recherche rehausserait les connaissances et les outils de gestion mis à la disposition de la DES désireuse d'améliorer la qualité du soutien offert pendant le processus de RaT. Notamment, le fait de s'intéresser plus attentivement à ce genre de questions permettrait sans doute à la DES a) de savoir comment bâtir voire renforcer ses relations au quotidien avec ses employés ; b) de savoir comment améliorer ses comportements ou adapter son style de gestion afin de susciter des réactions favorables de la part de ses employés (par exemple, accepter le soutien pendant le RaT) ; et enfin c) d'être capable d'évaluer l'efficacité de ses stratégies interpersonnelles et dans le cas échéant, de se remettre en question, voire se corriger.

Conclusion

En conclusion, cette recherche visait à mieux comprendre les conditions pouvant favoriser ou limiter l'implication de la DES dans le RaT du personnel scolaire après une absence maladie pour cause de PSP. L'analyse qualitative des données indique de différentes catégories de conditions viendront contribuer au degré de soutien offert par la DES pendant le processus.

D'abord, certaines conditions propres à la DES peuvent la rendre plus apte à offrir son soutien ou plus portée à s'investir dans le processus de RaT. Celles-ci comprennent certaines compétences, comme la bienveillance, l'adaptabilité, la gestion des conflits et la gestion du travail,

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

ses connaissances et attitudes en matière de santé mentale et des enjeux liés aux PSP, son expérience passée dans l'accompagnement d'employés en RaT, ainsi que sa motivation à s'impliquer dans le processus.

Ensuite, des conditions relationnelles auront un apport sur la dynamique entre la DES et l'employé, ainsi que l'établissement d'un climat de confiance et de collaboration entre les deux parties. Celles-ci représentent la qualité de la relation entre la DES et l'employé, ainsi que la réceptivité au soutien de la part de l'employé.

Finalement, le contexte organisationnel dans lequel œuvre la DES comprend des conditions pouvant favoriser ou nuire au soutien de la DES. Les exigences de travail de la DES auront une incidence sur la disponibilité qu'elle peut accorder à l'employé en RaT. Ensuite, l'organisation du travail viendra contribuer à la facilité de mettre en place certaines accommodations de travail favorisant le succès du RaT. Les ressources disponibles en soutien à la DES dans le milieu scolaire auront une incidence sur son écoute des besoins de l'employé et la possibilité de mieux orienter ses interventions pendant le processus. Hors du contexte de l'école, les politiques et protocoles organisationnels entourant le RaT viendront jouer sur l'autonomie de la DES et la compréhension de son rôle. Finalement, le soutien organisationnel perçu par la DES aura une incidence sur le message envoyé par l'organisation quant à l'importance portée à la santé mentale en milieu de travail. De plus, l'implication de la DES dans le RaT dépendra, en partie, du soutien qu'elle-même considère obtenir pendant ce processus.

En somme, cette recherche a permis de confirmer que certains éléments mis de l'avant par d'autres recherches générales au sujet du supérieur immédiat dans le RaT s'appliquent également en contexte scolaire, tout en amenant certaines nuances et nouvelles conditions peu étudiées précédemment. Il serait pertinent d'explorer davantage le sujet du RaT dans le secteur de

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

l'éducation, considérant l'ampleur des PSP chez le personnel scolaire et la paucité des études sur le sujet.

Références

- Aas, R. W., Ellingsen, K. L., Lindøe, P., et Möller, A. (2008). Leadership qualities in the return-to-work process: A content analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 335–346. <https://doi.org/10.1007/s10926-008-9147-y>
- Abdulaziz Alfayez, A., Noman, M., Saeed Alqahtani, A., Ibrahim Altuwaijri, A., et Kaur, A. (2024). Principal's learning-centred leadership practices and teacher's wellbeing: A self-determination theory perspective. *Educational Studies*, 50(4), 448–466. <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1960150>
- Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbach, L., et Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710706>
- Asthana, A. et Boycott-Owen, M. (2018, Jan 11). Epidemic of stress blamed for 3,750 teachers on longterm sick leave. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/education/2018/jan/11/epidemic-of-stress-blamed-for-3750-teachers-on-longterm-sick-leave>
- Baril, R., Clarke, J., Friesen, M., Stock, S., et Cole, D. (2003). Management of return-to-work programs for workers with musculoskeletal disorders: A qualitative study in three Canadian provinces. *Social Science & Medicine*, 57(11), 2101–2114. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00131-X](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00131-X)
- Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. *Projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur)*, Réseau de l'Université du Québec.

https://pedagogie.quebec.ca/sites/default/files/documents/outils/r_2.1-1_le_concept_de_competence_quelques_definitions.pdf

- Berkovich, I., et Eyal, O. (2021). Emotional reframing as a mediator of the relations between principals' transformational leadership and teachers' autonomous motivation and affective commitment. Dans *A Model of Emotional Leadership in Schools (1e éd., p. 55–75)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429344442-6>
- Besse, R., Howard, K., Gonzalez, S., et Howard, J. (2015). Major depressive disorder and public-school teachers: Evaluating occupational and health predictors and outcomes. *Journal of Applied Biobehavioural Research*, 20, 71–83. <https://doi.org/10.1111/jabr.12043>
- Bianchi, R., Schonfeld, I.S., Mayor, E. et Laurent, E. (2016). Burnout-depression overlap: A study of New Zealand schoolteachers. *New Zealand Journal of Psychology*, 45, 362. https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1331&context=cc_pubs
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., et Nelson, R. B. (1993). Situational leadership after 25 Years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <http://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien (2e éd.)*. Armand Colin.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage Publications.
- Boyd D., Grossman P., Ing M., Lankford H., Loeb S. et Wyckoff J. (2010). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*, 48(2), 303-333. <https://doi.org/10.3102/0002831210380788>

- Braun, V., et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brenninkmeijer, V., Houtman, I. et Blonk, R. (2008). Depressed and absent from work: Predicting prolonged depressive symptomatology among employees. *Occupational Medicine*, 58(4), 295–301. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqn043>
- Briand, C., Durand, M.-J., St-Arnaud, L. et Corbière, M. (2007). Work and mental health: Learning from return-to-work rehabilitation programs designed for workers with musculoskeletal disorders. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 444–457. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.014>
- Brinia, V., Zimianiti, L., et Panagiotopoulos, K. (2014). The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 28–44. <https://doi.org/10.1177/1741143213513183>
- Brouwers, E. (2020). Social stigma is an underestimated contributing factor to unemployment in people with mental illness or mental health issues: Position paper and future directions. *BMC Psychology*, 8(36). <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00399-0>
- Clark, M., DiBenedetti, D., et Perez, V. (2016). Cognitive dysfunction and work productivity in major depressive disorder. *Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research*, 16(4), 455–463. <https://doi.org/10.1080/14737167.2016.1195688>
- Cooper-Gibson Research (2018). *Factors affecting teacher retention: qualitative investigation. Department for Education Research Report.* [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5aa15d24e5274a53c0b29341/Factors affecting teacher retention - qualitative investigation.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5aa15d24e5274a53c0b29341/Factors_affecting_teacher_retention_-_qualitative_investigation.pdf) (consulté le 29 mars 2024)

Corbière, M. et Durand, M.-J. (2011). Introduction. Dans M. Corbière et M.-J. Durand (dir.), *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention* (p. 1-13). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.1515/9782760525481-003>

Corbière, M., Lecomte, T., Lachance, J. P., Coutu, M. F., Negrini, A. et Laberon, S. (2017). Stratégies de retour au travail d'employés ayant fait l'expérience d'une dépression: Perspectives des employeurs et des cadres des ressources humaines. *Santé mentale au Québec*, 42(2), 173–196. <https://doi.org/10.7202/1041922ar>

Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M. F., Wathieu, E., Bouchard, R., Panaccio, A., Guay, S. et Lecomte, T. (2020). Stakeholders' role and actions in the return-to-work process of workers on sick-leave due to common mental disorders: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(3), 381–419. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09861-2>

Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M.-F., Geoffrion, S., Briand, C., Lavoie-Tremblay, M., Hurtubise, A. et Mosaïque, P. (2020). Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé. *Santé mentale au Québec*, 45(1), 147–181. <https://doi.org/10.7202/1070245ar>

Corbière, M., Negrini, A., Durand, M.-J., St-Arnaud, L., Briand, C., Fassier, J.-B., Loisel, P., Lachance, J.-P. (2016). Development of the Return-to-Work Obstacles and Self-Efficacy Scale (ROSES) and validation with workers suffering from a common mental disorder or musculoskeletal disorder. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(3), 329-341. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9661-2>

Corrente, M., Ferguson, K. et Bourgeault, I. (2022). Mental health experiences of teachers: A scoping review. *Journal of Teaching and Learning*, 16(1), 23–43.

<https://doi.org/10.22329/jtl.v16i1.6856>

Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., Hogg-Johnson, S., Kristman, V., Laberge, M., McKenzie, D., Newnam, S., Palagyi, A., Ruseckaite, R., Sheppard, D. M., Shourie, S., Steenstra, I., van Eerd, D. et Amick, B. C. (2018). Effectiveness of workplace interventions in return-to-work for musculoskeletal, pain-related and mental health conditions: An update of the evidence and messages for practitioners. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(1).

<https://doi.org/10.1007/s10926-016-9690-x>

Dadaczynski, K., Kotarski, C., Rathmann, K., et Okan, O. (2022). Health literacy and mental health of school principals. Results from a German cross-sectional survey. *Health Education*, 122(3), 350-363. <https://doi.org/10.1108/HE-10-2020-0094>

Dewa, C. S., Trojanowski, L., Joosen, M. C. W., et Bonato, S. (2016). Employer best practice guidelines for the return to work of workers on mental disorder-related disability leave: A systematic review. *Canadian Journal of Psychiatry*, 61(3), 176–185.

<https://doi.org/10.1177/0706743716632515>

Dion-Viens, D. (2018, 7 décembre). Encore plus de profs en congé de maladie. *TVA Nouvelles*.

<https://www.tvanouvelles.ca/2018/12/07/encore-plus-de-profs-en-conge-de-maladie-1>

Domitrovich, C., Bradshaw, C., Poduska, J., Buckley, K., Olin, S., Romanelli, L., Leaf, P.,

Greenberg, M., et Ialongo, N. (2008). Maximizing the implementation quality of evidence based preventive interventions in schools: A conceptual framework, *Advances*

in School Mental Health Promotion, 1(3), 6-28.

<https://doi.org/10.1080/1754730X.2008.9715730>

Durand, M.-J., Coutu, M.-F., Nastasia, I. et Bernier, M. (2016). *Pratiques des grandes organisations au Québec en regard de la coordination du retour au travail.*

<https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-934.pdf?v=2024-08-03>

Durand, M.-J. et Loisel, P. (2001). La transformation de la réadaptation au travail d'une perspective parcellaire à une perspective systémique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 3(2).* <https://doi.org/10.4000/pistes.3799>

Eisenberger, R. et Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.* <https://doi.org/10.1037/12318-000>

Ervasti, J., Joensuu, M., Pentti, J., Oksanen, T., Ahola, K., Vahtera, J., Kivim, M., Aki, E. et Virtanen, M. (2017). Prognostic factors for return to work after depression-related work disability: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research, 95,* 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2017.07.024>

Etuknwa, A., Daniels, K. et Eib, C. (2019). Sustainable return to work: A systematic review focusing on personal and social factors. *Journal of Occupational Rehabilitation, 29(4),* 679–700. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>

Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review, 12(3),* 472–485.

<https://doi.org/10.2307/258514>

Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M. et Corbière, M. (2018). Common psychosocial factors predicting return to work after common mental disorders, cardiovascular diseases, and

- cancers: A review of reviews supporting a cross-disease approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*. 28(2), 215–231. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9714-1>
- Grammond, S. (2024, 24 août). Si on réduisait la pénurie d'enseignants... par l'intérieur. *La Presse*, <https://www.lapresse.ca/actualites/editoriaux/2024-08-24/si-on-reduisait-la-penurie-d-enseignants-par-l-interieur.php> (consulté le 31 août 2024)
- Grissom, J. A. (2011). Can good principals keep teachers in disadvantaged schools? Linking principal effectiveness to teacher satisfaction and turnover in hard-to-staff environments. *Teachers College Record*, 113(11), 2552-2585. <https://doi.org/10.1177/016146811111301102>
- Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X.-a., et Li, Y. (2017). Employee conscientiousness, agreeableness, and supervisor justice rule compliance: A three-study investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1564–1589. <https://doi.org/10.1037/apl0000248>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holmgren, K. et Ivanoff, S. D. (2007). Supervisors' views on employer responsibility in the return-to-work process. A focus group study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(1), 93–106. <https://doi.org/10.1007/s10926-006-9041-4>
- Johnston, V., Way, K., Long, M. H., Wyatt, M., Gibson, L. et Shaw, W. S. (2015). Supervisor competencies for supporting return to work: A mixed-methods study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(1), 3–17. <https://doi.org/10.1007/s10926-014-9511-z>

Jonsdottir, I. H., Nordlund, A., Ellbin, S., Ljung, T., Glise, K., Währborg, P., Sjörs, A. et Wallin,

A. (2017). Working memory and attention are still impaired after three years in patients with stress-related exhaustion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(6), 504–509.

<https://doi.org/10.1111/sjop.12394>

Joosen, M. W. C., Arends, I., Lugtenberg, M., Timmermans, J. A. W. M., Bruijs-Schaapveld, B.

C. T. M., Terluin, B., van Weeghe, J., et Brouwers, E. P. M. (2017). Barriers to and facilitators of return to work after sick leave in workers with common mental disorders: Perspectives of workers, mental health professionals, occupational health professionals, general physicians and managers. IOSH. [https://iosh.com/media/rsnnj5xt/iosh-research-](https://iosh.com/media/rsnnj5xt/iosh-research-return-to-work-barriers-and-facilitators-mental-health-full-report.pdf)

[return-to-work-barriers-and-facilitators-mental-health-full-report.pdf](https://iosh.com/media/rsnnj5xt/iosh-research-return-to-work-barriers-and-facilitators-mental-health-full-report.pdf)

Kärkkäinen, R., Saaranen, T., Hiltunen, S., Ryyänen, O. P. et Räsänen, K. (2017). Systematic review: Factors associated with return to work in burnout. *Occupational Medicine*, 67(6),

461–468. <https://doi.org/10.1093/OCCMED/KQX093>

Karsenti, T., et Savoie-Zajc, L. (2018). *La recherche en éducation : étapes et approches (4e éd)*.

Presses de l'Université de Montréal. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv69sv3w>

Koopmans, P. C., Bültmann, U., Roelen, C. A., Hoedeman, R., van der Klink, J. J., et Groothoff,

J. W. (2011). Recurrence of sickness absence due to common mental disorders.

International Archives of Occupational and Environmental Health, 84, 193–201.

<https://doi.org/10.1007/s00420-010-0540-4>

Krupa, T., Kirsh, B., Cockburn, L., et Gewurtz, R. (2009). Understanding the stigma of mental illness in employment. *Work (Reading, Mass.)*, 33(4), 413–425.

<https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0890>

Labbé, S. (2020). *L'épidémie de congés maladie chez les enseignants du Québec*. Fides. 205p.

<https://editionsfides.com/products/lepidemie-des-conges-maladie-chez-les-enseignants-du-quebec>

Ladegaard, Y., Skakon, J., Elrond, A. F., et Netterstrøm, B. (2019). How do line managers experience and handle the return to work of employees on sick leave due to work-related stress? A one-year follow-up study. *Disability and Rehabilitation*, 41(1), 44–52.

<https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1370733>

Lemieux, P., Corbière, M. et Durand, M.-J. (2011). Retour et réintégration au travail de personnes avec un trouble mental : Le rôle du supérieur immédiat. Dans M. Corbière et M.-J. Durand (dir.), *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention* (p. 315-338). Presses de l'Université du Québec.

<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2278912>

Lizana, P. A., et Lera, L. (2022). Depression, anxiety, and stress among teachers during the second covid-19 wave. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 59-68. <https://doi.org/10.3390/ijerph19105968>

Loisel, P., Durand, M. J., Diallo, B., Vachon, B., Charpentier, N. et Labelle, J. (2003). From evidence to community practice in work rehabilitation : The Quebec experience. *Clinical Journal of Pain*, 19(2), 105-113. <https://doi.org/10.1097/00002508-200303000-00005>

Loisel, P., Durand, M. J., Berthelette, D., Vézina, N., Baril, R., Gagnon, D., Larivière, C. et Tremblay, C. (2001). Disability prevention: New paradigm for the management of occupational back pain. *Disease Management and Health Outcomes*, 9(7), 351–360.

<https://doi.org/10.2165/00115677-200109070-00001>

- Loisel, P., Anema, J. R., Feuerstein, M., MacEachen, E., Pransky, G., et Costa-Black, K. (dir.). (2013). *Handbook of work disability: Prevention and management*. Springer Science + Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9>
- Ma, K., Liang, L., Chutiyami, M., Nicoll, S., Khaerudin, T., et Ha, X. V. (2022). COVID-19 pandemic-related anxiety, stress, and depression among teachers: A systematic review and meta-analysis. *Work*, 73(1), 3-27. <https://doi.org/10.3233/WOR-220062>
- Marsh, H. W., Dicke, T., Riley, P., Parker, P. D., Guo, J., Basarkod, G., et Martin, A. J. (2023). School principals' mental health and well-being under threat: A longitudinal analysis of workplace demands, resources, burnout, and well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 15(3), 999–1027. <https://doi.org/10.1111/aphw.12423>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. et Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12100>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook (4e éd.)*. SAGE.
- Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A. et Harvey, S. B. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomised controlled trial. *The Lancet Psychiatry*, 4(11), 850–858. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(17\)30372-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3)
- Mukamurera, J. et Balleux, A. (2013). Malaise dans la profession enseignante et identité professionnelle en mutation : le cas du Québec, *Recherche et formation*, 74, 57-70. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2129>

- Munir, F., Yarker, J., Hicks, B., et Donaldson-Feilder, E. (2012). Returning employees back to work: Developing a measure for supervisors to support return to work (SSRW). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(2), 196–208. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9331-3>
- Negrini, A., Corbière, M., Lecomte, T., Coutu, M. F., Nieuwenhuijsen, K., St-Arnaud, L., Durand, M. J., Gragnano, A. et Berbiche, D. (2018). How can supervisors contribute to the return to work of employees who have experienced depression? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(2), 279–288. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9715-0>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., et Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- Nielsen, K., et Yarker, J. (2023) Employees' experience of supervisor behaviour – a support or a hindrance on their return-to-work journey with a CMD? A qualitative study. *Work & Stress*, 37(4), 487-508. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2145622>
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J., de Boer, A., Blonk, R. et van Dijk, F. (2004). Supervisory behaviour as a predictor of return to work in employees absent from work due to mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(10), 817–823. <https://doi.org/10.1136/oem.2003.009688>
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J., Boer, A., Blonk R. et van Dijk, F. (2006). Predicting the duration of sickness absence for patients with common mental disorders in occupational health care. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 67–74. <https://doi.org/10.5271/sjweh.978>

Nigatu, Y., Liu, Y., Uppal, M., McKinney, S., Gillis, K., Rao, S. et Wang, J. L. (2017).

Prognostic factors for return to work of employees with common mental disorders: a meta-analysis of cohort studies. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52, 1205–1215. <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1402-0>

Ormiston, H.E., Nygaard, M.A. et Carlock, K. (2024). A qualitative examination of school principals' self-perceived role in school mental health service implementation. *School Mental health*, 16, 277–290. <https://doi.org/10.1007/s12310-024-09637-x>

Ozamiz-Etxebarria, N., Idoiaga Mondragon, N., Bueno-Notivol, J., Pérez-Moreno, M., et Santabárbara, J. (2021). Prevalence of anxiety, depression, and stress among teachers during the covid-19 pandemic: A rapid systematic review with meta-analysis. *Brain sciences*, 11(9), 1172. <https://doi.org/10.3390/brainsci11091172>

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (5e éd.)*. Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019.htm>

Parker, J. D. A., Crane, A. G., et Wood, L. M. (2018). Educational leaders and supporting the mental health of students and staff: limited research but promising practices in preparing school principals. Dans A.W. Leschied, D.H. Saklofske, et G.L. Flett., (dir.). *Handbook of School-Based Mental Health Promotion (p.185–197)*, Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89842-1_11

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Roca, M., López-Navarro, E., Monzón, S., Vives, M., García-Toro, M., García-Campayo, J., Harrison, J. et Gili, M. (2015). Cognitive impairment in remitted and non-remitted depressive patients: A follow-up comparison between first and recurrent episodes.

European Neuropsychopharmacology, 25(11), 1991–1998.

<https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2015.07.020>

Roca, M., Monzón, S., Vives, M., López-Navarro, E., Garcia-Toro, M., Vicens, C., Garcia-Campayo, J., Harrison, J. et Gili, M. (2015). Cognitive function after clinical remission in patients with melancholic and non-melancholic depression: A 6-month follow-up study.

Journal of Affective Disorders, 171, 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.09.018>

Saint-Arnaud, P. (2017, 22 novembre). La FAE s'inquiète de la santé psychologique des enseignants, *Le Devoir*, <https://www.ledevoir.com/societe/education/513701/la-fae-s-inquiete-de-la-sante-psychologique-des-enseignantsinquiete-enseignants>.

Semkovska, M., Quinlivan, L., O'Grady, T., Johnson, R., Collins, A., O'Connor, J., Knittle, H., Ahern, E. et Gload, T. (2019). Cognitive function following a major depressive episode: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet Psychiatry*, 6(10), 851–861.

[https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(19\)30291-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(19)30291-3)

Shankland, R., Bressoud, N., Tessier D., et Gay, P. (2018). La bienveillance : une compétence socio-émotionnelle de l'enseignant au service du bien-être et des apprentissages?,

Questions Vives, 29. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.3601>

Shanock, L. R. et Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>

Silva, A.A. et Fischer, F.M. (2012). Teachers' sick leave due to mental and behavioral disorders and return to work. *Work (Reading, Mass.)*, 41(1), 5815–5818.

<https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0961-5815>

Silva, D., Cobucci, R., Lima, S., et de Andrade, F. (2021). Prevalence of anxiety, depression, and stress among teachers during the COVID-19 pandemic: A PRISMA-compliant systematic review. *Medicine*, 100(44), <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000027684>

Silva Macaia, A.A et Fischer, F.M. (2015). Teachers returning to work after sick leave for mental disorders, *Saúde e sociedade*, 24(3), 841-852. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902015130569>

St-Arnaud, L., Guay, H., Laliberté, D. et Côté, N. (2000). *Étude sur la réinsertion professionnelle des enseignantes et enseignants à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale*. Centrale de l'enseignement du Québec et Fédération des commissions scolaires du Québec, 81 p. https://www.integration-travail.fse.ulaval.ca/fichiers/site_chaire_ipept/documents/Rapports_de_recherche/RR_2000_StArnaud.pdf

https://www.integration-travail.fse.ulaval.ca/fichiers/site_chaire_ipept/documents/Rapports_de_recherche/RR_2000_StArnaud.pdf

Teerling, A., Bernholt, A., Iglar, J., Schlitter, T., Ohle-Peters, A., McElvany, N., Köller, O. (2020). The attitude does matter: The role of principals' and teachers' concerns in an implementation process, *International Journal of Educational Research*, 100,

<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101528>

- Van Dam, A., Keijsers, G. P. J., Eling, P. A. T. M. et Becker, E. S. (2012). Impaired cognitive performance and responsiveness to reward in burnout patients: Two years later. *Work & Stress, an International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(4), 333-346.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.737550>
- Van der Vyer, C.P., Kok, M.T. et Conley, L.N. (2020). The relationship between teachers' professional wellbeing and principals' leadership behaviour to improve teacher retention, *Perspectives in Education*, 38(2), 86-102. <https://doi.org/10.38140/pie.v38i2.3923>
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, E., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S., et Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec, 986 p.
https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1337_enquebeccondtravailempsantsectravail_sommaire.pdf
- Vlasie, Diana (2021). *Santé et bien-être du personnel enseignant : portrait de la situation et pistes de solutions*. Études et recherches, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 47 p.
<https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2021/01/50-2114-ER-Sante-bien-etre-du-personnel.pdf>
- Waddell, G., Burton, A. et Main, C. (2003). *Screening to identify people at risk of long-term incapacity for work*. American Board of Independent Medical Examiners.
<http://www.abime.org/documents/journalv3n3.pdf>

Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R. et Mount, M. K. (2002). The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance. *Journal of Applied*

Psychology, 87(1), 164–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.164>

Yarker, J., Hicks, B., Munir, F. et Donaldson-Feilder, E. (2010). *Managing rehabilitation: a competency framework for managers to support return to work.*

https://www.gla.ac.uk/media/Media_180537_smxx.pdf

Annexe A – Questionnaire socio-démographique (français)

- 1 Âge : _____
- 2 Genre : _____
- 3 Titre (ou fonction actuelle) : _____
- 4 École/Centre de services scolaires : _____
- 5 Nombre d'années d'expérience :

_____ Poste actuel _____ comme directeur/directrice
- 6 Nombre d'employés présentement sous votre supervision :

Directs _____ Indirects _____
- 7 Nombres d'employés que vous avez accompagnés dans le processus de retour au travail après un problème de santé mentale au courant des 5 dernières années :

Annexe B – Questionnaire socio-démographique (anglais)

- 1 Age: _____
- 2 Gender: _____
- 3 Job Title: _____
- 4 School/School Board: _____
- 5 Years of experience:
_____ current position _____ as a principal
- 6 Number of direct reports: _____
- 7 Number of employees you have supported in the return-to-work process after a mental health-related leave of absence in the past 5 years: _____

Annexe C – Grille d'entrevue (français)

RÔLE ET ATTENTES DANS LE PROCESSUS DE RAT

- 1 Est-il important, selon vous, de vous impliquer dans le processus de RAT de vos subordonnés qui reviennent d'une absence maladie pour cause de santé mentale?
Comment voyez-vous ce rôle?
- 2 Selon vous, quelles sont les attentes de vos employés par rapport à vous et dans le contexte qu'ils effectuent un retour au travail? Et vous, quelles sont vos attentes par rapport à ces employés?

COMPORTEMENTS DU SUPÉRIEUR ET LEURS EFFETS

- 3 Comment décrieriez-vous les comportements ou attitudes qui favorisent ou facilitent le processus de retour au travail de vos employés? Pouvez-vous me donner des exemples?
- 4 Selon vous, qu'est-ce qui fait en sorte que vos subordonnés aient plus de facilité à effectuer un RAT lorsque vous posez ces gestes?
- 5 Selon vous, quels seraient vos comportements et attitudes qui auraient été de nature à nuire au retour au travail après une absence maladie due à un problème de santé mentale? Pouvez-vous me donner des exemples?
- 6 Selon vous, qu'est-ce qui fait en sorte que vos subordonnés aient davantage de difficulté dans leur processus de RAT lorsque ces gestes sont présents (ou absents)?

OBSTABLES ET RAISONS LIMITANT L'IMPLICATION

- 7 Quels sont les obstacles (organisationnels ou personnels) qui peuvent nuire à votre implication dans le processus de retour au travail des employés après une absence maladie pour cause de santé mentale (les choses faisant en sorte que vous vous impliquiez moins, si tel est le cas...)?

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

8 Qu'est-ce qui peut aider à surmonter ces obstacles?

APPRENTISSAGES POUR FAVORISER L'IMPLICATION

9 Qu'avez-vous appris à la suite de ces expériences où vous avez supervisé le retour au travail d'employés qui ont dû s'absenter pour cause de santé mentale?

Annexe D – Grille d'entrevue (anglais)

ROLES AND EXPECTATIONS IN THE RETURN-TO-WORK PROCESS

- 1 Do you think it is important for you to be involved in the return-to-work process of your employees after they return from a mental health-related leave of absence? How do you perceive your rôle in this process?
- 2 In your opinion, what do your employees expect from you during their return-to-work process? In turn, what do you expect from them?

MANAGER'S BEHAVIOURS AND THEIR EFFECTS

- 3 How would you describe the manager behaviours and attitudes which can foster or help the return-to-work process of your employees? Can you give me examples?
- 4 Why do you think these actions or attitudes facilitates their return-to-work?
- 5 In your opinion, which behaviours and attitudes from a manager could harm or negatively affect the return-to-work process of your employees? Can you give me examples?
- 6 Why do you think these actions or attitudes (or lack of) makes it more difficult for your employees in their return-to-work process?

OBSTABLES AND REASONS LIMITING INVOLVMENT

- 7 What obstacles (personal or organizational) can hinder your involvement in the return-to-work process of your employees (makes you get involved less...)?
- 8 What can help overcome those obstacles?

LEARNINGS FROM EXPERIENCE

- 9 What have you learned after your experience of supervising the return-to-work process of employees on a mental health-related leave of absence?

Annexe E – Courriel de recrutement (français)

Vous êtes invités à participer à une recherche menée par Véronic Tremblay, étudiante à la maîtrise en psychologie du counseling à l'Université d'Ottawa, sur le rôle de la direction d'école dans le processus de retour au travail d'employés en absence maladie due à un problème de santé mentale. Le but de la recherche est de mieux comprendre l'expérience du directeur ou de la directrice tout au long de ce processus.

Cette étude vise à améliorer la compréhension du processus de retour au travail du point de vue du gestionnaire, pour permettre aux organisations scolaires de mieux les soutenir dans le cadre de leur rôle.

Votre participation consistera à répondre à une entrevue par vidéoconférence d'une durée d'environ une (1) heure. **Pour participer à cette étude, vous devez avoir déjà eu à soutenir un employé qui a effectué un retour au travail après une absence maladie due à un problème de santé mentale au cours des cinq dernières années.**

Si vous êtes intéressé, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous et remplir le formulaire, en indiquant vos coordonnées et en réservant un moment pour un court appel d'introduction. Vous pouvez également communiquer directement avec Véronic Tremblay à [courriel protégé].

L'appel d'introduction servira à un bref retour sur les objectifs de l'étude, à vous présenter le formulaire de consentement, et à répondre à vos questions s'il y a lieu. Nous conviendrons également à un rendez-vous pour l'entrevue. Nous vous enverrons un lien vers le formulaire de consentement et une copie du questionnaire d'entrevue afin de vous préparer pour l'entrevue. Suite à cette lecture, il sera possible de répondre à vos questions en communiquant avec nous.

Annexe F – Courriel de recrutement (anglais)

You are invited to participate in a research study led by Véronic Tremblay, master's student in counselling psychology at the University of Ottawa, on the school principal's role in the return-to-work process of employees returning after a mental-health related leave of absence. The purpose of this study is to better understand the principal's experience throughout this process.

Your study aims to contribute to a greater understanding of the return-to-work process from a managerial point of view, which would help school organizations to better support managers in their role.

Your participation will consist of a virtual meeting of about one (1) hour. **To participate in this study, you need to have already supported an employee in their return-to-work process following a leave of absence for mental health reasons in the past 5 years.**

If you are interested, please click on the link below and fill the short participation form, indicating your contact details and booking a time for an introduction call. You can also contact Véronic Tremblay directly at [email redacted].

During this introductory call, the researcher will do a brief recap of the study objectives, go through the consent form and answer any questions you may have. We will also schedule a time for the virtual interview. A link to the consent form and a copy of the interview questionnaire will be sent to you prior so you can prepare for the interview. If you have any questions after reading the documents, please do not hesitate to ask.

Annexe G – Formulaire de consentement (français)

Titre du projet : Retourner travailler après une absence maladie due à un trouble mental courant: une étude qualitative de l'expérience du supérieur immédiat dans le processus de réintégration

Véronic Tremblay (chercheure principale), Étudiante à la maîtrise ès arts (Ed.), Psychologie du counseling, Université d'Ottawa

André Samson (superviseur), Professeur titulaire, Faculté d'Éducation, Université d'Ottawa

Martin Lauzier (superviseur), Professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Projet effectué dans le cadre de la thèse de maîtrise, supervisé par les professeurs André Samson et Martin Lauzier.

Invitation à participer : Je suis invité(e) à participer à la recherche, nommée ci-haut. Elle est menée par Véronic Tremblay, étudiante à la maîtrise à l'Université d'Ottawa, et supervisée par André Samson et Martin Lauzier, professeurs titulaires.

But de l'étude : Le but de l'étude est d'explorer l'expérience du supérieur immédiat par rapport à son rôle lorsque l'un de ses subordonnés effectue un retour au travail après une absence maladie due à un problème de santé mentale.

Participation : Ma participation consistera à une entrevue individuelle d'environ une heure. On me demandera de discuter de mon rôle dans le processus de retour au travail

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

de mes subordonnés après une absence maladie pour cause de santé mentale, mes attentes envers mes subordonnés et leurs attentes par rapport à mon rôle, les comportements et attitudes que je peux prendre qui pourraient favoriser ou nuire au processus de retour au travail, ainsi que les apprentissages tirés de ces expériences. Je comprends que l'entretien sera effectué par rencontre virtuelle et qu'elle sera enregistrée pour des fins d'analyse.

Afin de protéger la confidentialité de mes employés, je comprends que je ne dois pas dévoiler d'informations personnelles concernant les personnes ayant effectué un retour au travail et plutôt partager mes expériences en général pendant leur processus de retour au travail.

Risques : Je comprends que ma participation à cette recherche implique le partage d'informations relatives à mon expérience personnelle. Il est possible qu'elle crée certains inconforts émotionnels si les situations à décrire me rappellent des mauvais souvenirs. J'ai reçu l'assurance du chercheur que des mesures sont prises en vue de minimiser ces risques, par exemple, l'option de refuser de répondre à n'importe quelle question, me retirer de l'étude, la non-divulgence de mon identité ainsi que la remise d'une liste de ressources d'aide psychologique ou émotionnelle au début de l'entrevue.

Bienfaits : Ma participation à cette recherche aura pour effet de mieux comprendre comment les gestionnaires perçoivent leur rôle dans le retour au travail d'employés après une absence maladie due à un problème de santé mentale. L'avancement du savoir à ce sujet aidera les organisations à mieux soutenir les gestionnaires dans leur rôle tout au long du processus.

Confidentialité et vie privée : Le chercheur m'a donné l'assurance qu'il traitera l'information que je partagerai avec elle de façon strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

ne soit utilisé que pour l'analyse des données et selon le respect de la confidentialité. Les éléments de réponse pouvant révéler mon identité ne seront pas incluses dans les publications. Les données sociodémographiques recueillies ne serviront qu'à brosser un portrait général des participants, et ne seront pas utilisés pour identifier les participants de façon individuelle. Afin de minimiser les risques de bris de sécurité et pour assurer ma confidentialité, le chercheur me recommande d'utiliser des mesures de sécurité standard, telles que mettre fin à la session, me déconnecter de mon compte, fermer mon navigateur Internet et verrouiller mon écran ou appareil lorsque je ne les utilise plus / lorsque j'ai terminé l'étude.

Conservation des données : Les données collectées, soit les enregistrements audio/vidéo, les transcriptions, les notes du chercheur et les formulaires de consentement seront conservées de façon sécuritaire. Les données seront conservées dans des fichiers électroniques protégés par double mots de passe. Seule le chercheur et son équipe de recherche y auront accès. Elles seront conservées pour une durée de 5 ans, après quoi elles seront supprimées de façon sécuritaire.

Participation volontaire : Ma participation à cette recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, de refuser de répondre à toute question à laquelle je ne veux pas répondre sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données collectées jusqu'à ce moment seront détruites et ne seront donc pas utilisées.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur. Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de Université d'Ottawa au (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca.

Le chercheur me recommande de sauvegarder une copie du formulaire de consentement.

Annexe H – Formulaire de consentement (anglais)

Title of Study: Returning to work following a mental health related leave of absence: the experience of the immediate supervisor in the reintegration process

Véronic Tremblay (lead researcher), M.A.(Ed.) candidate, Counselling psychology, University of Ottawa

André Samson (supervisor), Full Professor, Faculty of Education, University of Ottawa

Martin Lauzier (supervisor), Full Professeur, Industriel Relations Departement, Université du Québec en Outaouais

This project is carried out as part of a Master's thesis, supervised by Dr. André Samson and Dr. Martin Lauzier.

Invitation to participate: I am invited to participate in the research project cited above. This research is led by Véronic Tremblay, Master's student at the University of Ottawa and supervised by professors Dr. André Samson and Dr. Martin Lauzier.

Purpose of the Study: This research looks to explore the experience and perspective of the immediate supervisor relating to their role when one of their subordinate returns to work after a mental health related leave of absence.

Participation: My participation will consist of an individual interview of about one (1) hour. I will be asked to discuss my role of the return-to-work process of a subordinate after their mental health related leave of absence, my expectations of my subordinates

and their expectations of my role in this process, the behaviours and attitudes I can adopt that could support or hinder the return-to-work process, as well as what I have learned from these experiences. I understand that the interview will be completed through a virtual meeting and will be recorded for analytical purposes.

In order to protect the confidentiality of my employees, I understand that I should not divulge personal information regarding those who have returned to work after a leave of absence and instead focus on sharing my general experiences during their return-to-work process.

Risks: I understand that my participation in this study involves sharing information relating to my personal experience. It is possible this could create some emotional discomfort if situations I am describing reminds me of painful memories. I have received assurance from the researchers that every effort will be made to minimize these risks, for example, the option to refuse to answer, the option to withdraw, that my identity will not be revealed and that a list of resources for psychological or emotional support will be provided at the start of the interview.

Benefits: My participation in this study will contribute to better understanding how managers perceive their role in the return-to-work process for employees returning from a mental-health related leave of absence. The advancement of knowledge on this subject will help organizations in improving their support to managers in this role throughout the process.

Confidentiality and Privacy: I have received assurance from the researcher that the information I will share will remain strictly confidential. I understand that the contents will be used only for data analysis while respecting confidentiality guidelines. Any response element which could reveal my identity will not be included in any publication. The sociodemographic data collected

will only be used to outline a general overview of participants and will not be used to identify participants on an individual basis. In order to minimize the risk of a security breach and to ensure confidentiality, the researcher has recommended I use standard security measures, such as properly ending the virtual session, disconnecting from my account, closing my internet browser and locking my screen or device when I am not using them/ have completed my participation in the study.

Conservation of Data: The data collected, meaning the audio/video recordings, transcripts, researcher notes and consent forms, will be kept in a secure manner. Data will be kept in electronic files which will be a double passwords. Only the researcher and their research team will have access to them. They will be kept for five (5) years, after which they will be securely deleted.

Voluntary Participation: I am under no obligation to participate and if I choose to participate, I can withdraw from the study at any time and/or refuse to answer any questions, without suffering any negative consequences. If I choose to withdraw, all data gathered until the time of withdrawal will be removed from the dataset and not used in the study.

If I have any questions about the study, I may contact the researcher or their supervisor. If I have any questions regarding the ethical conduct of this study, I may contact the Office of Research Ethics and Integrity via email (ethics@uottawa.ca) or telephone (613-562-5387).

It is recommended that I save a copy of this consent form for my records.

Annexe I – Grilles d'analyse des résultats

Version 1

Grands thèmes	Sous-thèmes	Mentions
Individuel à la DES	Limites personnelles de la DES	3
	Sentiment de compétence/capacité à fournir du soutien (compétence)	11
	Style de leadership	11
	Préjugés sur la santé mentale	10
	Tolérance envers l'ambiguïté	4
	Attentes irréalistes envers l'employé	9
	Motivation/intérêt à s'impliquer	10
Relationnel	Qualité de la relation entre DES et employé	11
	Résistance au soutien par les employés	8
	Souci de traitement équitable entre les employés	3
Organisationnel	Exigences relatives au travail du superviseur	11
	Les pratiques et les politiques en matière de RaT	11
	Le développement des habiletés des superviseurs à soutenir	9
	La disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles /contexte et organisation du travail	11
Autres	Complexité du cas	6
	État des relations entre employé et autres (parents, collègues)	5
	État de santé de l'employé au retour/cheminement effectué pendant l'absence maladie	11

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

Version 2

Catégorie	Thème	Sous-thème	Mentions
Individuel à la DES	Compétences	Intelligence émotionnelle	12
		Habilité de gestion de conflits	5
		Adaptabilité	10
		Limites personnelles	3
		Sentiment de compétence/capacité à fournir du soutien	11
		Style de leadership	12
		Préjugés sur la santé mentale	9
		Attentes irréalistes envers l'employé	8
		Motivation/intérêt à s'impliquer	10
		Relationnel	Qualité de la relation entre la DES et l'employé
Résistance au soutien par les employés	8		
Souci de traitement équitable entre les employés	4		
Organisationnel	Exigences relatives au travail du superviseur		10
		Les pratiques et les politiques en matière de RaT	10
		Le développement des habiletés des superviseurs à soutenir	10
		La disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles/contexte et organisation du travail	11
Autres	Complexité du cas		5
		Degré d'aptitude/volonté à retourner au travail de l'employé	10

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

Version 3

Catégorie	Thème	Sous-thème	Mentions
Individuel à la DES	Compétences	Tolérance à l'ambiguïté	2
		Facilité d'approche	10
		Souci pour employés	12
		Gestion des conflits	5
		Gestion et suivi du travail	8
		Tolérance au paradoxe	10
		Développement personnel/Conscience de soi (<i>growth mindset</i>)	6
		Gestion du temps	2
		Intégrité et confiance	5
		Patience	3
		Connaissances/Sentiment de compétence	Expérience du gestionnaire
Santé mentale	10		
Motivation/intérêt à s'impliquer		8	
Relationnel	Qualité de la relation entre la DES et l'employé		9
	Résistance/manque de transparence par l'employé		5
Organisationnel	Contexte de travail	Exigences relatives au travail du superviseur	10
		Organisation du travail	8
		Disponibilité des ressources en soutien à la DES	7
	Pratiques et politiques organisationnelles	Procédures et politiques en RaT	10
		Développement des habiletés des superviseurs à soutenir	10
Individuel à l'employé	Degré d'aptitude/volonté à retourner au travail de l'employé		10

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ET LE RETOUR AU TRAVAIL

Version 4

Catégorie	Thème	Sous-thème	Mentions
Facteurs individuels	Compétences	Adaptabilité	10
		Bienveillance	12
		Gestion des conflits	5
		Gestion du travail	8
	Connaissances et attitudes à l'égard des PSP	10	
Facteurs relationnels	Expériences passées en RaT	8	
	Motivation à s'impliquer	8	
	Qualité de la relation entre la DES et l'employé	9	
Facteurs organisationnels	Réceptivité au soutien de la part de l'employé	5	
	Exigences du travail	10	
	Organisation du travail	8	
	Disponibilité des ressources	6	
	Procédures et politiques en RaT	10	
	Soutien organisationnel perçu par la DES	11	

Annexe J – Certificat d'approbation éthique

07/08/2022

Université d'Ottawa

Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

University of Ottawa

Office of Research Ethics and Integrity

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE | CERTIFICATE OF ETHICS APPROVAL

Numéro du dossier / Ethics File Number

S-05-22-8003

Titre du projet / Project Title

Retourner travailler après une absence maladie due à un trouble mental courant: une étude qualitative de l'expérience du supérieur immédiat dans le processus de réintégration
Thèse de maîtrise / Master's thesis

Type de projet / Project Type

Statut du projet / Project Status

Approuvé / Approved

Date d'approbation (jj/mm/aaaa) / Approval Date (dd/mm/yyyy)

07/08/2022

Date d'expiration (jj/mm/aaaa) / Expiry Date (dd/mm/yyyy)

06/08/2023

Équipe de recherche / Research Team

Chercheur / Researcher

Affiliation

Role

Véronic TREMBLAY

Faculté d'éducation / Faculty of Education

Chercheur Principal / Principal Investigator

André SAMSON

Faculté d'éducation / Faculty of Education

Superviseur / Supervisor

Martin LAUZIER

Université du Québec en Outaouais

Co-superviseur / Co-supervisor

Conditions spéciales ou commentaires / Special conditions or comments

550, rue Cumberland, pièce 154 550 Cumberland Street, Room 154
Ottawa (Ontario) K1N 6N5 Canada Ottawa, Ontario K1N 6N5 Canada

613-562-5387 • 613-562-5338 • ethique@uOttawa.ca / ethics@uOttawa.ca
www.recherche.uottawa.ca/deontologie | www.recherche.uottawa.ca/ethics

Université d'Ottawa

Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

University of Ottawa

Office of Research Ethics and Integrity

Le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) de l'Université d'Ottawa, opérant conformément à l'*Énoncé de politique des Trois conseils* (2014) et toutes autres lois et tous règlements applicables, a examiné et approuvé la demande d'éthique du projet de recherche ci-nommé.

L'approbation est valide pour la durée indiquée plus haut et est sujette aux conditions énumérées dans la section intitulée "Conditions Spéciales ou Commentaires". Le formulaire « Renouvellement ou Fermeture de Projet » doit être complété quatre semaines avant la date d'échéance indiquée ci-haut afin de demander un renouvellement de cette approbation éthique ou afin de fermer le dossier.

Toutes modifications apportées au projet doivent être approuvées par le CÉR avant leur mise en place, sauf si le participant doit être retiré en raison d'un danger immédiat ou s'il s'agit d'un changement ayant trait à des éléments administratifs ou logistiques du projet. Les chercheurs doivent aviser le CÉR dans les plus brefs délais de tout changement pouvant augmenter le niveau de risque aux participants ou pouvant affecter considérablement le déroulement du projet, rapporter tout événement imprévu ou indésirable et soumettre toute nouvelle information pouvant nuire à la conduite du projet ou à la sécurité des participants.

The University of Ottawa Research Ethics Board, which operates in accordance with the *Tri-Council Policy Statement* (2014) and other applicable laws and regulations, has examined and approved the ethics application for the above-named research project.

Ethics approval is valid for the period indicated above and is subject to the conditions listed in the section entitled "Special Conditions or Comments". The "Renewal/Project Closure" form must be completed four weeks before the above-referenced expiry date to request a renewal of this ethics approval or closure of the file.

Any changes made to the project must be approved by the REB before being implemented, except when necessary to remove participants from immediate endangerment or when the modification(s) only pertain to administrative or logistical components of the project. Investigators must also promptly alert the REB of any changes that increase the risk to participant(s), any changes that considerably affect the conduct of the project, all unanticipated and harmful events that occur, and new information that may negatively affect the conduct of the project or the safety of the participant(s).

Germain ZONGO

Responsable d'éthique en recherche / Protocol Officer

Pour/For **Barbara GRAVES** Président(e) du/ Chair of the **Comité d'éthique de la recherche en sciences sociales et humanités / Social Sciences and Humanities Research Ethics Board**

550, rue Cumberland, pièce 154 Ottawa (Ontario) K1N 6N5 Canada

550 Cumberland Street, Room 154 Ottawa, Ontario K1N 6N5 Canada

613-562-5387 • 613-562-5338 • ethique@uOttawa.ca / ethics@uOttawa.ca
www.recherche.uottawa.ca/deontologie | www.recherche.uottawa.ca/ethics