

Pratiques optimales de gestion des absences et de retour au travail reliées à des troubles musculosquelettiques ou des problèmes de santé mentale

Marie-José Durand Ph.D.

Université de Sherbrooke

Février 2016



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



Contexte:

Troubles musculosquelettiques:

- Lomalgies
 - Site anatomique le plus fréquent
 - Environ 90% des lomalgies vont revenir au travail à l'intérieur de 10 semaines
 - 10% des lomalgies vont se prolonger plus de 12 semaines et seront les plus coûteux
- Membre supérieur
 - Absences sont un peu plus longues et plus variées selon le site atteint
 - Épaules: 50% reprennent le travail en 6 mois

Troubles mentaux courants:

- 75% à l'intérieur de 6 mois et 25% plus de 6 mois

Pratiques de RAT dans les organisations

- Très grande variation des pratiques selon l'organisation;
- Problèmes fréquemment vécus:
 - **Pas ou peu de préparation du RAT**
 - Signature du RAT par médecin et souvent le superviseur est informé le matin même
 - Ambiguïtés des rôles et tâches
 - Attentes élevées du superviseur
 - Pas ou peu de suivi par le superviseur ou conseiller en ressources humaines
 - Manque d'action concertée

Pour être crédible.....

- **Politique de santé et de maintien au travail**
 - **Approche de soutien des travailleurs**
 - S'oppose à une approche de contrôle des absences
 - Se manifeste grâce aux ressources disponibles au travail
 - Sert de cadre de référence pour l'élaboration et l'implantation de la politique

APPROCHE DE GESTION DES ABSENCES ET DES RETOURS AU TRAVAIL

Approche en 6 étapes

- Composantes actives mises en place par **différents acteurs** de l'organisation et intégrées en **un processus chronologique de retour au travail**

1. Arrêt de travail et période de récupération
2. Premier contact avec le travailleur
3. Évaluation du travailleur et de son travail
4. Développement du plan de retour au travail avec accommodements
5. Reprise du travail
6. Suivi du retour au travail

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

1. Arrêt et période de récupération

Important de respecter la période de récupération du travailleur et les recommandations du médecin traitant

Responsable de la gestion des absences

Est avisé de l'absence
Contacte le coordonnateur de retour au travail pour l'aviser de la situation du travailleur

Coordonnateur de retour au travail

Envoyer une **lettre** au travailleur (déroulement général du retour au travail)

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

2. Premier contact avec le travailleur

Coordonnateur de retour au travail

Effectue un premier contact **téléphonique** quelques semaines suivant le début de l'absence pour:

- Expliquer le rôle de chaque acteur dans le processus de retour au travail
- Planifier une rencontre d'évaluation
- Vérifier si le travailleur désire être contacté par le superviseur ou par ses collègues

Superviseur et collègues

Peuvent **contacter** le travailleur, lorsqu'il le souhaite, afin de maintenir un lien positif avec le milieu de travail

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

3. Évaluation du travailleur et de son travail

Coordonnateur de retour au travail

Évalue par entrevue auprès du travailleur les leviers et obstacles au retour au travail

Coordonnateur de retour au travail, superviseur et cliniciens (au besoin)

Évaluent les facteurs occupationnels et les exigences reliées au poste en collaboration avec le travailleur, par une analyse du poste de travail

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

4. Développement du plan avec accommodements

Définition des accommodements de travail :

Mesures mises en place par la concertation entre le travailleur et les acteurs impliqués pour adapter le milieu de travail aux capacités du travailleur et ainsi faciliter son retour au travail

Définition de l'action concertée :

Mise en commun des ressources et des expertises détenues par les différents acteurs impliqués dans la gestion des absences vers l'objectif d'un retour au travail efficace et durable

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

4. Développement du plan avec accommodements

Prise en charge par le **coordonnateur de retour au travail** qui communique avec les différents acteurs impliqués pour préparer la rencontre d'élaboration du plan de retour au travail

OBJECTIF : partage par tous les acteurs d'un but commun de **retour au travail avec accommodements avant même d'envisager le rétablissement complet du travailleur**

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

4. Développement du plan avec accommodements (suite)

- **en prenant en considération:**
 - capacités du travailleur (**médecin, cliniciens**)
 - faisabilité du choix des tâches et l'organisation du travail (**superviseur, collègues**)
 - respect de la convention collective (**représentants syndicaux**)
 - point de vue du **travailleur** et des **collègues**, afin de préserver les rapports sociaux
- **Superviseur** ne doit pas compter sur la productivité immédiate du travailleur qui réintègre ses tâches

([St-Arnaud, Briand, et al., 2011](#))

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

4. Développement du plan avec accommodements (suite)

Surtout en présence d'un problème de santé mentale

Superviseur	Devrait connaître les capacités et les limitations du travailleur pour proposer des accommodements de travail appropriés
Coordonnateur de retour au travail et autres acteurs impliqués	Peuvent soutenir le superviseur en discutant des enjeux de performance et des perceptions du superviseur et du travailleur concernant le retour au travail
Collègues de travail	Devraient aussi être informés des capacités réduites du travailleur qui justifient la présence d'accommodements, ce qui diminue la discrimination et encourage le soutien provenant de ces derniers

6 étapes du processus de retour au travail

Arrêt et période de récupération

Premier contact avec le travailleur

Évaluation du travailleur et de son travail

Développement du plan avec accommodements

Reprise du travail

Suivi du retour au travail

5. Reprise du travail

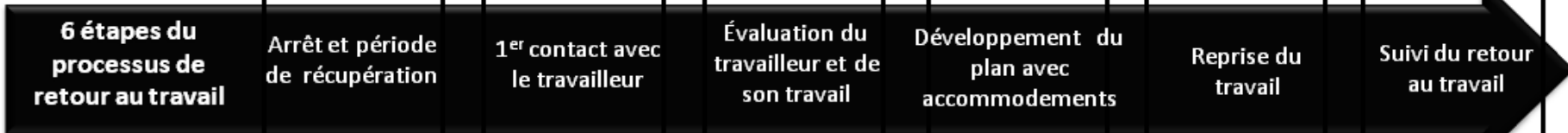
Superviseur	Met en place les accommodements de travail et prépare les collègues de travail, pour assurer un accueil favorable au travailleur lors du retour
Collègues de travail	Peuvent faire de ajustements quotidiens dans leurs propres tâches de travail, afin d'aider le travailleur à respecter le plan de retour au travail établi
Haute direction	Soutient le superviseur par exemple en diminuant temporairement les exigences de production
Coordonnateur de retour au travail	Soutient et rassure le travailleur, en collaboration avec selon le cas les représentants syndicaux , le médecin et les cliniciens

6. Suivi du retour au travail

Superviseur	<p>Veille au suivi des accommodements de travail et rencontre le travailleur pour lui donner une rétroaction sur la progression du retour au travail</p> <ul style="list-style-type: none">• Pour éviter une ambiguïté liée aux tâches de travail à effectuer, il est recommandé d'identifier de façon périodique et par écrit les tâches à réaliser et les échéanciers à respecter
Coordonnateur de retour au travail	<p>Effectue régulièrement des suivis auprès du travailleur et du superviseur : des ajustements aux accommodements pourraient être nécessaires en raison de l'évolution de l'état de santé du travailleur</p>
Médecin et cliniciens	<p>Leurs interventions visent la prévention de la rechute</p>

Acteurs de l'organisation impliqués dans la gestion des absences

Haute direction				Mesures d'accommodements flexibles	Ajustement des attentes de production	Soutien du superviseur
Responsable de la gestion des absences	Réception du billet médical Référence au CRT					
Syndicat				Compatibilité à la convention collective	Soutien du travailleur	Soutien du travailleur
Collègues de travail		Contacts téléphoniques amicaux		Faisabilité des accommodements	Accueil du travailleur Ajustements quotidiens	Ajustements quotidiens
Superviseur		Suivi de la récupération Rassurance	Identification des exigences du poste	Faisabilité des accommodements	Accueil du travailleur Répartition des tâches	Feedback au travailleur sur le déroulement du retour au travail
Coordonnateur de retour au travail (CRT) interne ou externe à l'organisation	Envoi d'une lettre au travailleur	Contact(s) avec le travailleur pour l'informer du processus	Action concertée Entrevue avec le travailleur et identification des obstacles	Action concertée Négociation des accommodements	Action concertée Rassurance Soutien du travailleur	Action concertée Ajustement des modalités prévues au besoin



Système de santé

Médecin traitant	Signature de l'arrêt de travail		Identification des limitations	Autorisation du plan	Surveillance de l'état de santé	Prévention de la rechute
AU BESOIN: Cliniciens en réadaptation	Interventions axées sur le retour au travail		Identification des capacités Analyse du poste	Congruence entre le plan et les capacités	Soutien du travailleur	Prévention de la rechute

Figure – Synthèse : Approche de gestion des absences et de RAT

Conclusion

- Importance de se doter d'une politique organisationnelle de santé et de maintien au travail
- Démarche commune pour les TMS et les problèmes de santé mentale
- Processus de retour au travail = effort partagé
- Implantation de ces pratiques exemplaires reste à faire
 - Une approche participative impliquant chaque groupe d'acteurs est souhaitable afin d'adapter ces principes directeurs à la culture organisationnelle actuelle

Work 48 (2014) 579–589

www.usherbrooke.ca/caprit/



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

