

# 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*

<b>Superviseur</b>	Devrait connaître les <b>capacités</b> et les <b>limitations</b> du travailleur pour proposer des accommodements de travail appropriés
<b>Coordonnateur de retour au travail</b> et autres acteurs impliqués	Peuvent soutenir le superviseur en discutant des <b>enjeux de performance</b> et des <b>perceptions</b> du superviseur et du travailleur concernant le retour au travail
<b>Collègues de travail</b>	Devraient aussi être informés des <b>capacités réduites</b> 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

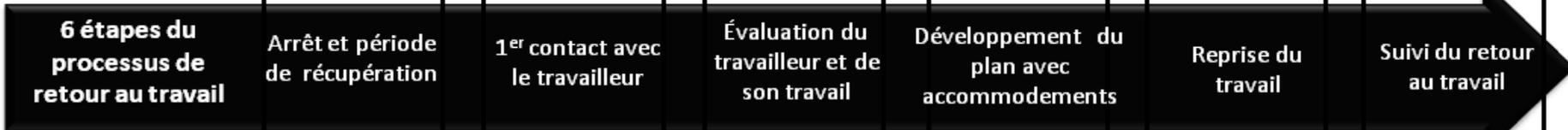
<b>Superviseur</b>	Met en place les accommodements de travail et prépare les collègues de travail, pour assurer un accueil favorable au travailleur lors du retour
<b>Collègues de travail</b>	Peuvent faire de ajustements quotidiens dans leurs propres tâches de travail, afin d'aider le travailleur à respecter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

## 6. Suivi du retour au travail

<b>Superviseur</b>	<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"><li>• 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</li></ul>
<b>Coordonnateur de retour au travail</b>	<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>
<b>Médecin et cliniciens</b>	<p>Leurs interventions visent la prévention de la rechute</p>

Acteurs de l'organisation impliqués dans la gestion des absences

<b>Haute direction</b>				Mesures d'accommodements flexibles	Ajustement des attentes de production	Soutien du superviseur
<b>Responsable de la gestion des absences</b>	Réception du billet médical Référence au CRT					
<b>Syndicat</b>				Compatibilité à la convention collective	Soutien du travailleur	Soutien du travailleur
<b>Collègues de travail</b>		Contacts téléphoniques amicaux		Faisabilité des accommodements	Accueil du travailleur Ajustements quotidiens	Ajustements quotidiens
<b>Superviseur</b>		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
<b>Coordonnateur de retour au travail (CRT) interne ou externe à l'organisation</b>	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

<b>Médecin traitant</b>	Signature de l'arrêt de travail		Identification des limitations	Autorisation du plan	Surveillance de l'état de santé	Prévention de la rechute
<b>AU BESOIN: Cliniciens en réadaptation</b>	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/](http://www.usherbrooke.ca/caprit/)



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

