

Fiche 1-E : Indicateur « Activités ou politique de retour au travail »



Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement

E. Activités ou politique de retour au travail

- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que le soutien au retour au travail?

Que ce soit en raison de problèmes de santé physique ou de problèmes de santé mentale, le retour au travail à la suite d'une absence prolongée est un moment généralement inquiétant pour les personnes. Le travailleur qui s'absente appréhende plusieurs aspects de son éventuel retour au travail :

- Quelle sera la réaction de mes collègues?
- Y a-t-il de nouvelles procédures de travail, de nouvelles règles à suivre?
- Est-ce que je reviendrai dans les mêmes conditions qu'avant mon départ?
- Aurai-je les capacités de surmonter ma charge de travail?
- Mon supérieur immédiat aura-t-il des préjugés à propos de mon état de santé et de ma capacité de travail?
- Vais-je retomber malade?

Afin de faciliter ce passage pour les personnes et de favoriser leur maintien en emploi à la suite du retour, il est essentiel de mettre en place des activités visant à soutenir le rétablissement et le retour au travail, et ce avant la date prévue par le médecin traitant. Ces activités vont au-delà du suivi médico-administratif des absences. Elles comprennent une période nécessaire à la personne pour se rétablir, une analyse des obstacles et des leviers au rétablissement et au retour au travail, la préparation du retour basée sur les préoccupations de la personne, l'engagement du supérieur immédiat à soutenir le retour au travail et une préparation adéquate de l'accueil avec les collègues.

Ces pratiques s'inscrivent dans une vision de soutien qui s'appuie sur la prémisse que toute personne est d'emblée motivée par son travail et que l'absence n'est pas une situation souhaitée par celle-ci.

Les problèmes de santé au travail et principalement ceux de santé mentale, ainsi que les troubles musculo-squelettiques, sont fréquemment associés à la présence de risques psychosociaux. Afin d'éviter les rechutes et de prévenir d'autres absences, il est essentiel de questionner la personne sur les facteurs organisationnels ayant contribué à son arrêt de travail. L'employeur pourra alors mettre en place des mesures préventives qui pourront avoir des impacts sur le maintien en emploi de l'ensemble des travailleurs

Pourquoi s'en préoccuper?

Les problèmes de santé mentale au travail et les troubles musculo-squelettiques représentent les deux principales causes d'absence de longue durée, en plus de présenter un taux de rechute élevé. Ce risque de rechute est amplifié lorsque le retour au travail manque de préparation et que le travailleur revient dans les mêmes conditions de travail que celles ayant contribué à la détérioration de son état de santé.

Aussi, les gestionnaires se sentent souvent mal à l'aise de communiquer avec le travailleur durant son absence et le malaise s'accroît au moment du retour. Le fait d'avoir un processus clair et des pratiques de soutien qui incluent la participation du supérieur immédiat et du travailleur permettent de diminuer les tabous et la stigmatisation entourant les absences pour motifs de santé mentale, de mieux outiller les gestionnaires qui ont à gérer le retour au travail et de redonner un pouvoir d'agir au travailleur sur sa situation. Un retour au travail réussi passe par la modification des facteurs psychosociaux du travail qui ont contribué à la détérioration de la santé du travailleur, et ce dans un objectif de favoriser le maintien en emploi en santé.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : activités ou programme de retour au travail.

- Adopter un cadre de référence ou un programme en matière de soutien des personnes en absence et du retour au travail et en faire la promotion auprès de l'ensemble de l'organisation;
- Former les gestionnaires sur les liens entre la santé (physique et mentale) et les facteurs de risque psychosociaux du travail;
- Nommer une personne neutre qui sera responsable de soutenir et d'accompagner les travailleurs durant et après la période d'absence;
- Rencontrer les travailleurs en absence afin de les aider à identifier les obstacles et les leviers au rétablissement et au retour au travail;
- Respecter le rythme, la capacité et la volonté des personnes en absence, ainsi que les recommandations de leur médecin traitant;
- Identifier des interventions à réaliser ou des ressources à référer pour soutenir le rétablissement en fonction de certains besoins particuliers du travailleur (par exemple : médiation dans le cas d'un conflit, ressource d'aide spécialisée, PAE, etc.);
- Faire participer le supérieur immédiat dans la préparation et le suivi du retour au travail;
- À partir des obstacles au retour identifiés par le travailleur, effectuer les aménagements pertinents dans l'organisation du travail afin de prévenir le risque de rechute;
- Préparer les collègues de travail au retour du travailleur et aux modalités convenues pour l'accueil;
- Effectuer un suivi du plan de retour au travail et apporter les ajustements nécessaires pour favoriser le maintien en emploi en santé;
- Mettre en place des mesures pour reconnaître les gestionnaires qui réalisent des pratiques de soutien au retour au travail.

Références et liens utiles

1. St-Arnaud L. et M. Pelletier (2014). *Guide : soutenir le retour au travail et favoriser le maintien en emploi. Faciliter le retour au travail d'un employé à la suite d'une absence liée à un problème de santé psychologique*. RG-758. Université Laval et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail.
2. Stock, S. et coll. (2005). *Guide d'outils de maintien et de retour au travail des travailleurs atteints de troubles musculo-squelettiques*. Institut national de santé publique du Québec.