

# Pratique des grandes organisations au Québec en regard de la gestion des invalidités et de la coordination des retours au travail

Chercheurs : Marie-José Durand, Marie-France Coutu, Iuliana Nastasia et Michaël Bernier

Centre intégré  
de santé et de  
services sociaux de  
la Montérégie-Centre  
Québec   
Centre de recherche



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

# Problématique

- **État des connaissances scientifiques :**
  - Programmes de promotion de la santé et de gestion d'invalidité
    - Coûts/efficaces
    - Évidences modérées à fortes (Pelletier 2001, 2005, 2009, 2011)
  - Fournir des mesures d'accommodement au travail (Durand et coll. 2014; St-Arnaud et coll. 2011; OHSAH, 2010; NICE, 2009)
- La présence d'une personne assumant la coordination du retour au travail (**CoRAT**) en entreprises est une pratique gagnante (Franche et coll. 2005; Schandelmaier et coll. 2012)

# Objectif général

- Décrire la pratique des grandes organisations au Québec en regard de la coordination de retour au travail

# Objectifs spécifiques

1. Répertorier les personnes impliquées dans la coordination de retour au travail dans les grandes organisations au Québec

*Pour ces personnes :*

2. Décrire les tâches, qualités, aptitudes et connaissances requises pour effectuer ce rôle
3. Explorer les leviers et les obstacles :
  - accomplissement des tâches et activités
  - retour au travail



# 3. Méthode

# Conception du questionnaire

- Recension des écrits
  - > 20 études canadiennes, américaines, australiennes
    - tâches et activités
    - obstacles et leviers à la pratique/au retour au travail
- Entrevues exploratoires
- Ébauche du questionnaire
  - Prétesté auprès des trois organisations
  - Programmé dans SurveyMonkey

# Constitution de la base d'organisations à contacter

- Liste des organisations admissibles (  $\geq 500$  employés au Québec)
  - À partir :
    1. Classement des 500 + importantes sociétés du journal *Les Affaires*
    2. Répertoire du Centre de recherche industrielle du Québec, information sur les entreprises industrielles et commerciales
    3. Registre des entreprises du Québec
    4. Réseau des entreprises canadiennes d'Industrie Canada
    5. Information sur le marché du travail du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

# Constitution de la base d'organisations à contacter

- 471 des 652 organisations réellement admissibles
- Motifs d'exclusion :
  - Moins de 500 employés au Québec (le plus fréquent)
  - Gestion des invalidités effectuée
    - une autre province par un unilingue anglophone
    - par chacun des franchisés de l'organisation
- Entreprise fermée ou fusionnée à une autre

# Taux de réponse

- 59,6 % des organisations ayant reçu une invitation par courriel ont participé au sondage web
- 195/327 organisations





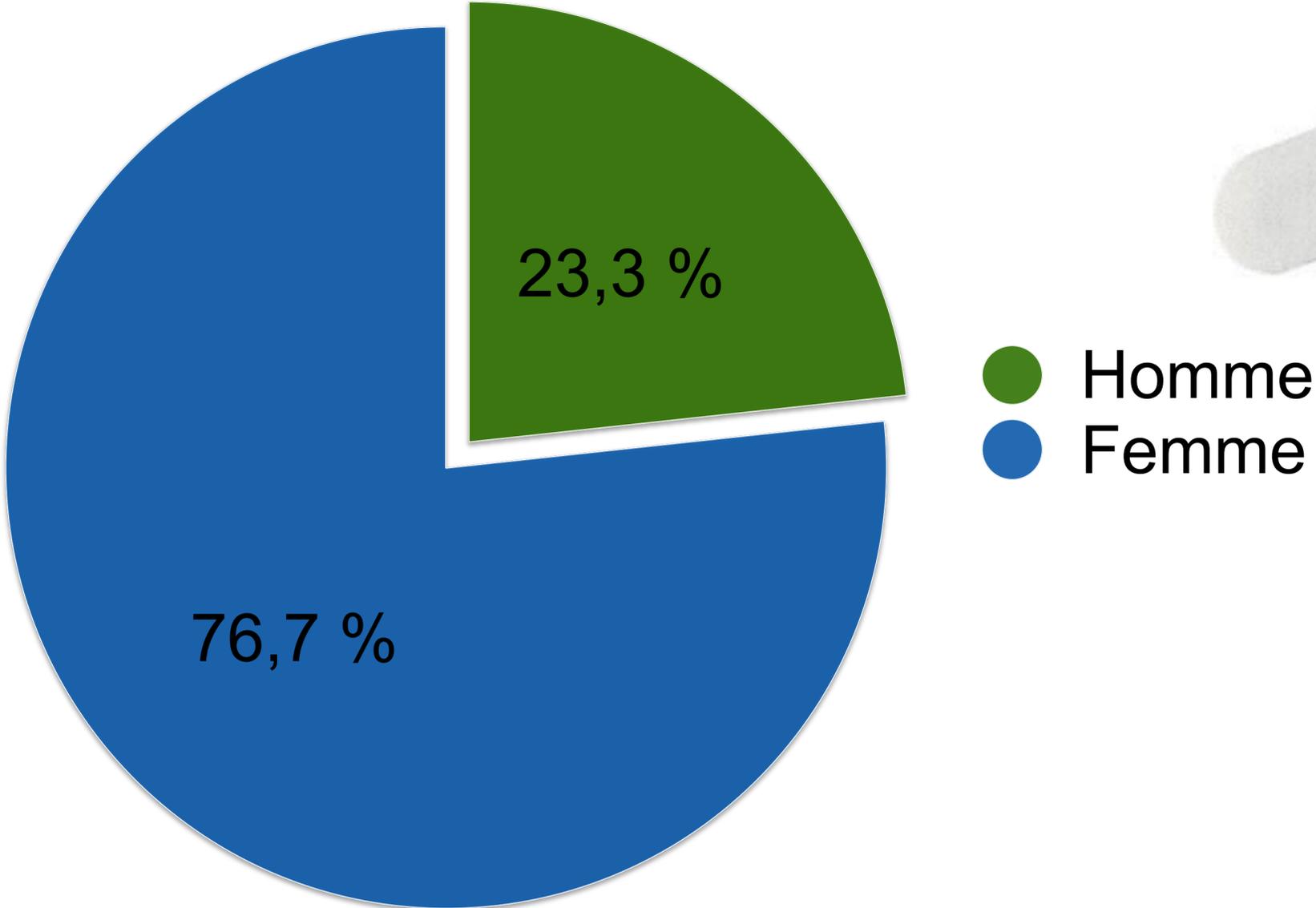
# 4. Résultats

# Résultats – Objectif 1

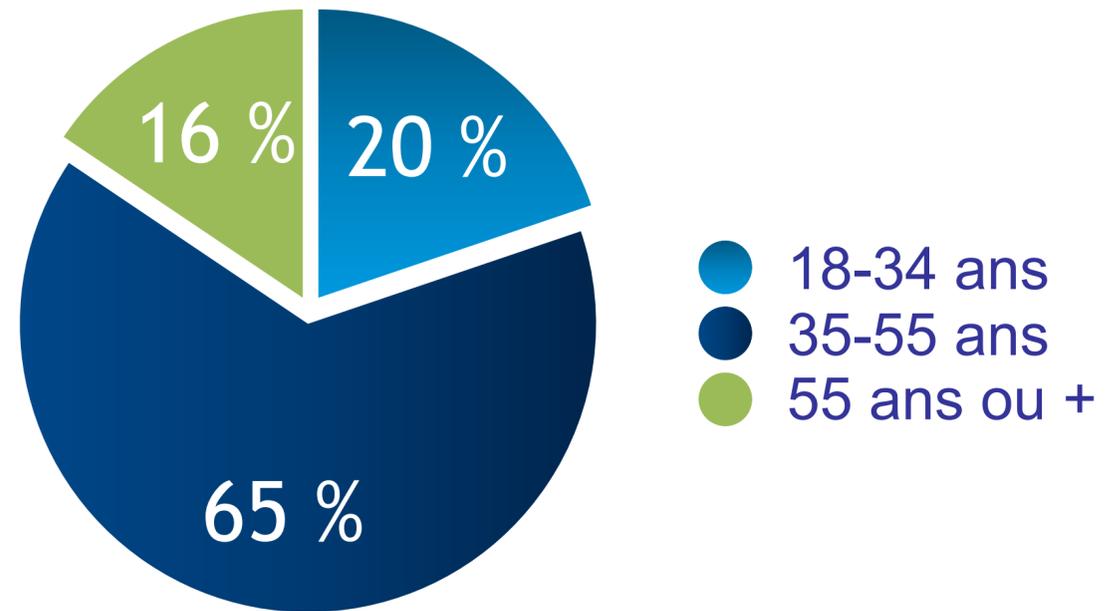
Profil  
sociodémographique  
et professionnel des  
participants

# Profil sociodémographique des participants (N=195)

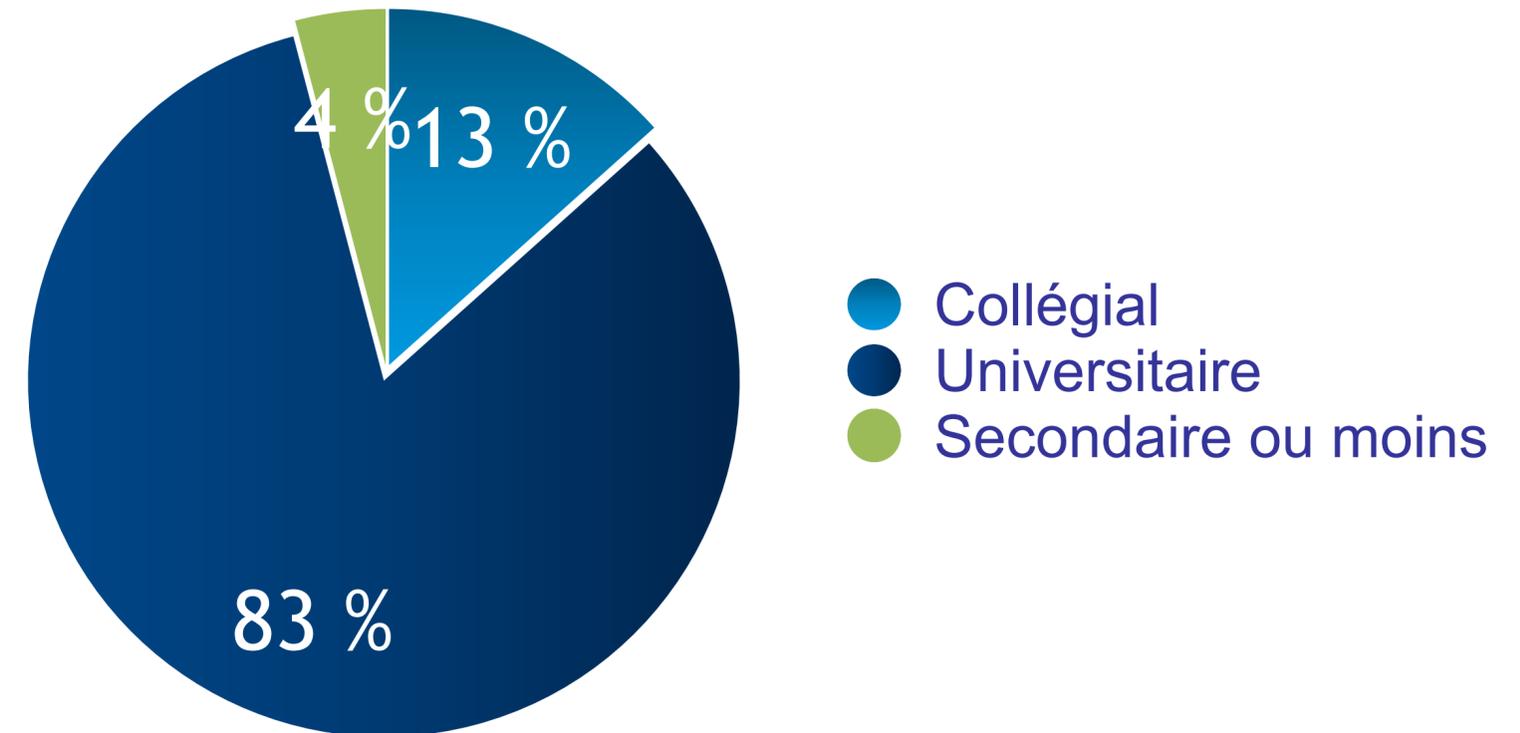
Sexe



## Âge



## Scolarité



# Profil sociodémographique des participants (N=195)

Domaine de formation	%
Ressources humaines	36
Administration	27
Relation industrielles	26
Soins infirmiers, sciences infirmières, SST	27
Autre	22

# Profil professionnel des participants (N=195, aperçu)

Titre d'emploi	N
Directeur des RH	23
Responsable rémunération, paie et/ou	23
Conseiller en SST	21
Coordonnateur aux RH	19
Conseiller en RH	17
Agent de gestion du personnel / de la	17
Chef de service SST	14
Infirmier	10
Coordonnateur SST	10

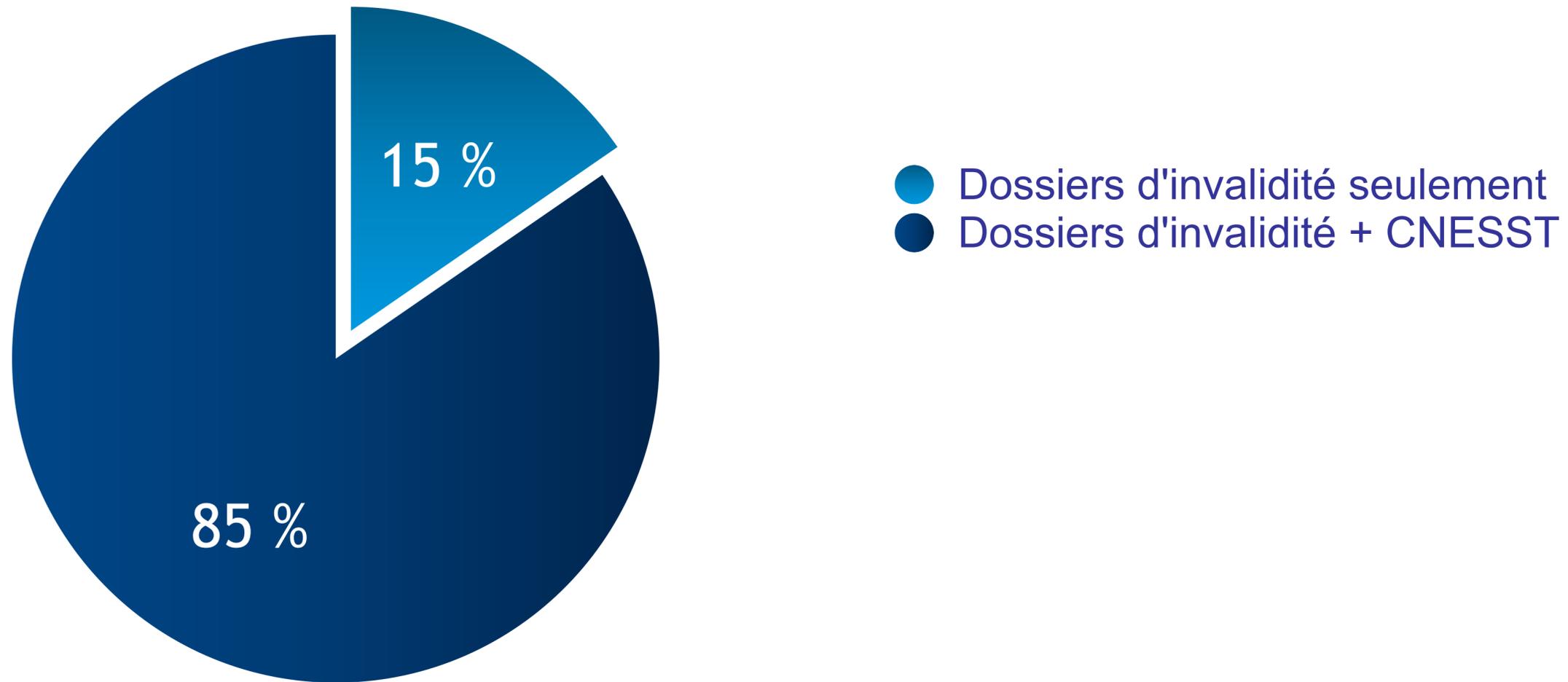
- 16 mentions « invalidité » réparties dans plusieurs titres d'emploi

- Expression « retour au travail » absente des titres d'emploi



# Profil professionnel des participants (N=195)

## Dossiers à traiter

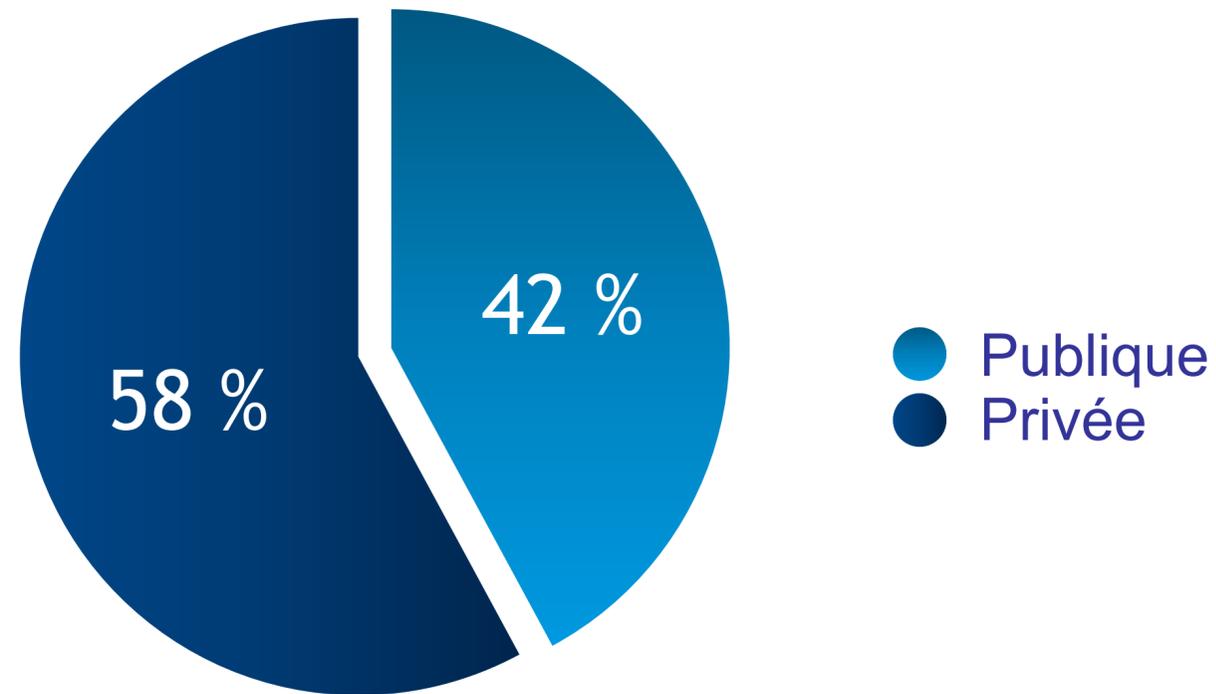


# Résultats – Objectif 1

Caractéristiques des  
organisations sondées

# Caractéristiques des organisations sondées (N=195)

## Nature de l'organisation



# Secteurs d'activité (N=195)

Secteurs	%
Administrations publiques	6,7
Commerce de détail	8,2
Fabrication	16,4
Services d'enseignement	8,2
Services professionnels, scientifiques et techniques	8,7
Soins de santé et assistance sociale	22,1
Transport et entreposage	5,6
Autres	24,1

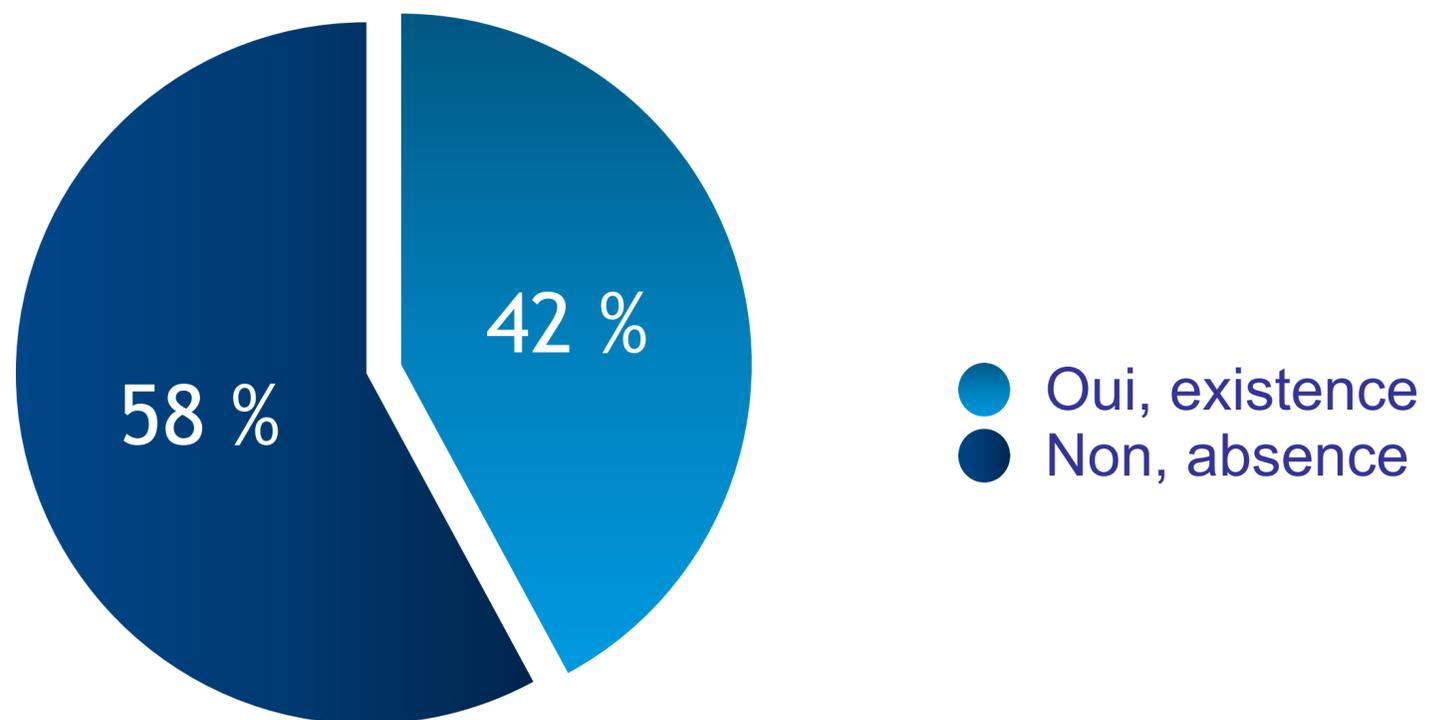
## « Autres » :

- Arts, spectacles et loisirs
- Commerce de gros
- Finance et assurances
- Services administratifs
- etc.

Au total : 20 secteurs représentés

# Caractéristiques des organisations sondées (N=195)

## Bureau de santé



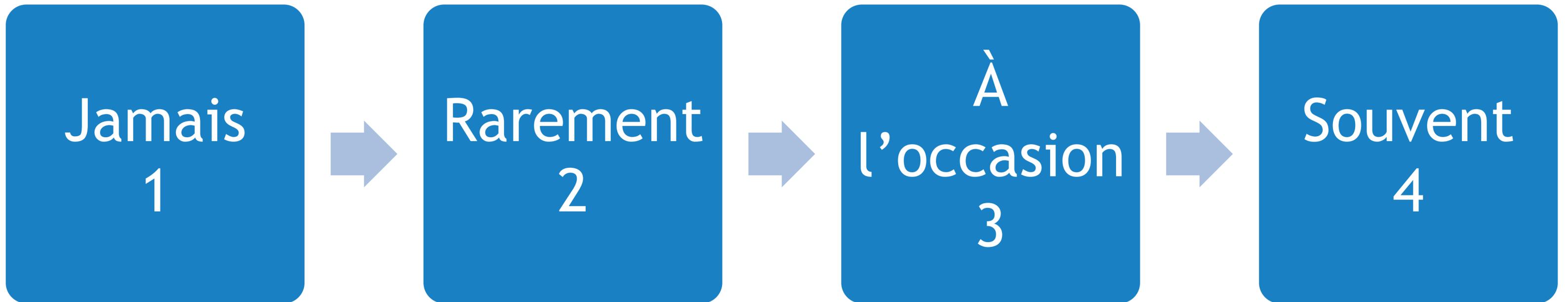
# Résultats – Objectif 2

Les compétences liées  
au rôle du CoRAT

# Compétences documentées

- Quatre compétences :
  1. Adapter ses pratiques aux besoins et aux capacités du travailleur absent et en processus de retour au travail
  2. Mettre à contribution les acteurs concernés du milieu de travail et les ressources externes appropriées dans le cadre du processus de retour au travail d'un employé
  3. Développer des pratiques qui cadrent avec les lois, règlements, conventions et procédures en lien avec les absences et le retour au travail
  4. Revoir/s'interroger sur ses pratiques et conceptions à l'égard des absences et de la santé au travail et convier les différents acteurs du milieu de travail à en faire autant

# Situer les réponses



# Résultats – Objectif 2

## Compétence 1 :

« Adapter ses pratiques aux besoins et aux capacités du travailleur en absence et en processus de retour au travail. »

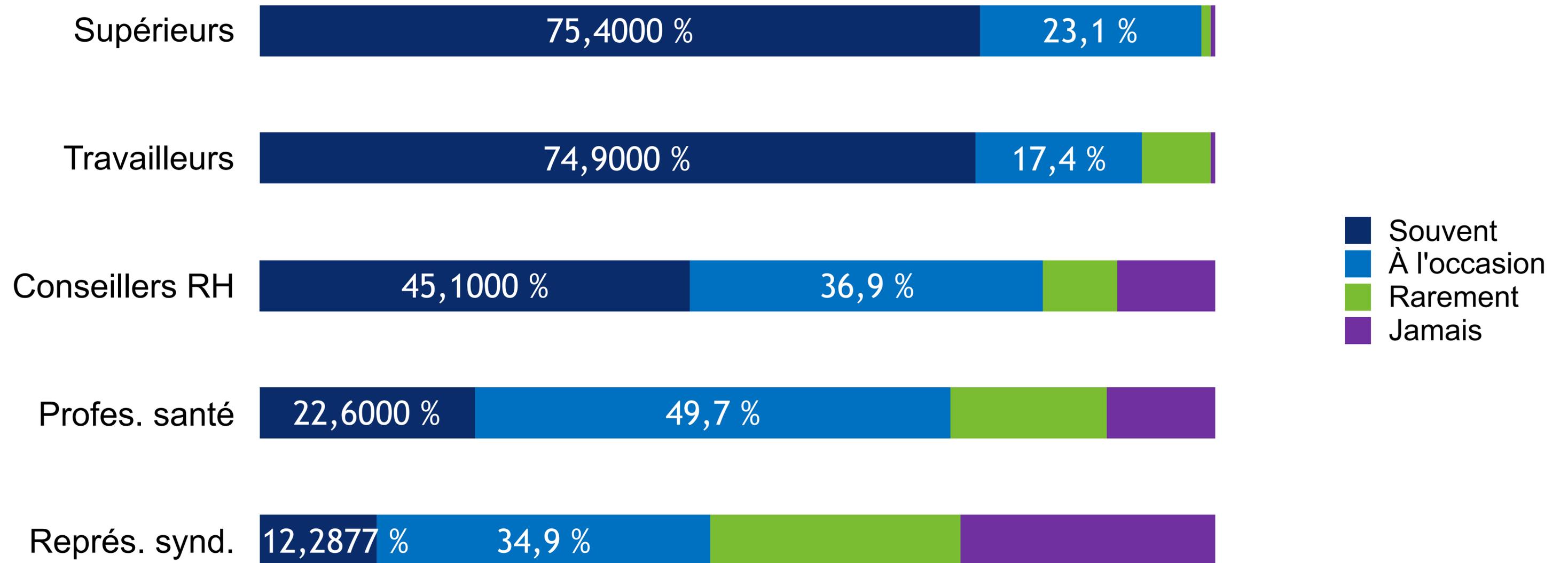
# Fréquence des tâches et activités les plus fréquentes

Tâches/activités	Moyenne des réponses/4
Contacter le travailleur absent	3,66
Utiliser le diagnostic médical et les limitations pour la planification du retour au travail	3,48
Suivre les progrès de l'employé, afin d'atteindre les objectifs de retour au travail régulier	3,28
Évaluer les facteurs du milieu de travail pouvant freiner le retour au travail	3,28
Identifier des tâches convenant aux capacités du travailleur	3,28
S'assurer de bien maîtriser la terminologie médicale	3,27
Clarifier les attentes mutuelles et la nature de votre relation avec le travailleur	3,25
Évaluer les capacités de l'employé de retour au travail après une absence	3,15
Identifier les réactions émotionnelles du travailleur par rapport à son absence	3,10

# Fréquence des tâches et activités les moins fréquentes

Tâches/activités	Moyenne des réponses
Tenir compte des différences culturelles et de l'impact de celles-ci sur la gestion des absences	2,09
Conseiller le travailleur pour l'aider à apprécier et souligner ses forces	2,42
Aider le travailleur à comprendre son stress et à y faire face	2,55

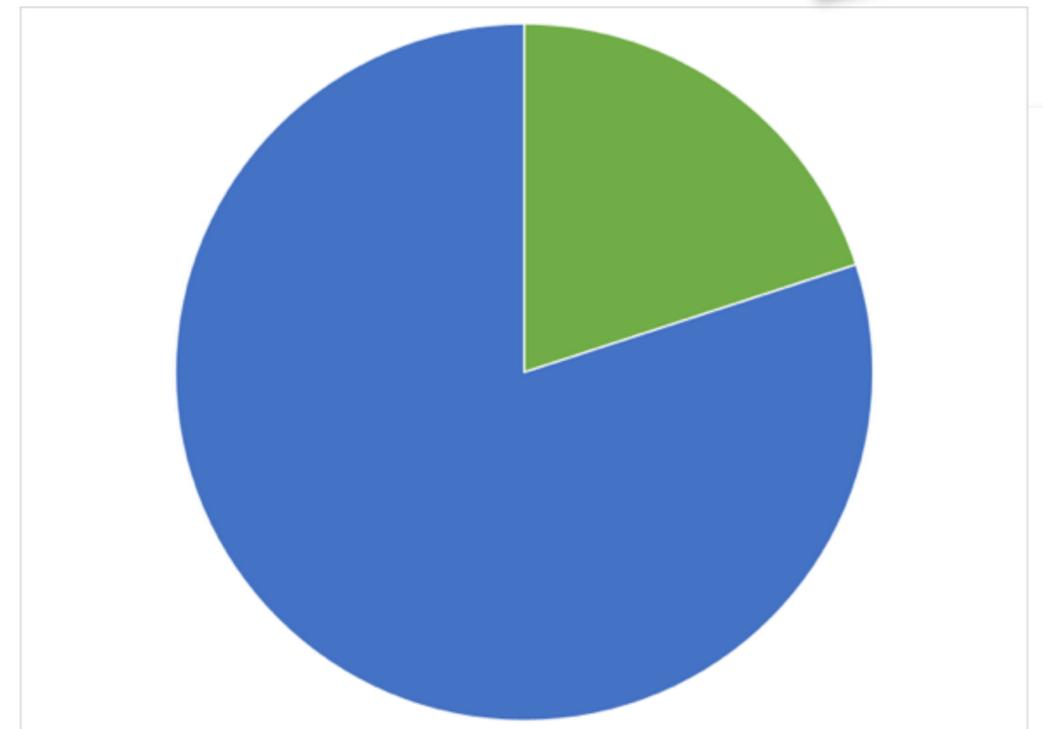
# Équipe de travail



## Compétence 1 – Caractéristiques associées à sa mise en application



- **Formation** dans le domaine des soins infirmiers, des sciences infirmières ou de la santé et sécurité du travail
  - **Nombre d'années** dans l'emploi occupé
  - Organisation **publique** ou privée
- ✓ Expliquent 20,8 % de la variance



# Résultats – Objectif 2

Compétence 2 :

« Mettre à contribution les acteurs du milieu de travail concernés et les ressources externes appropriées dans le cadre du processus de retour au travail d'un employé. »

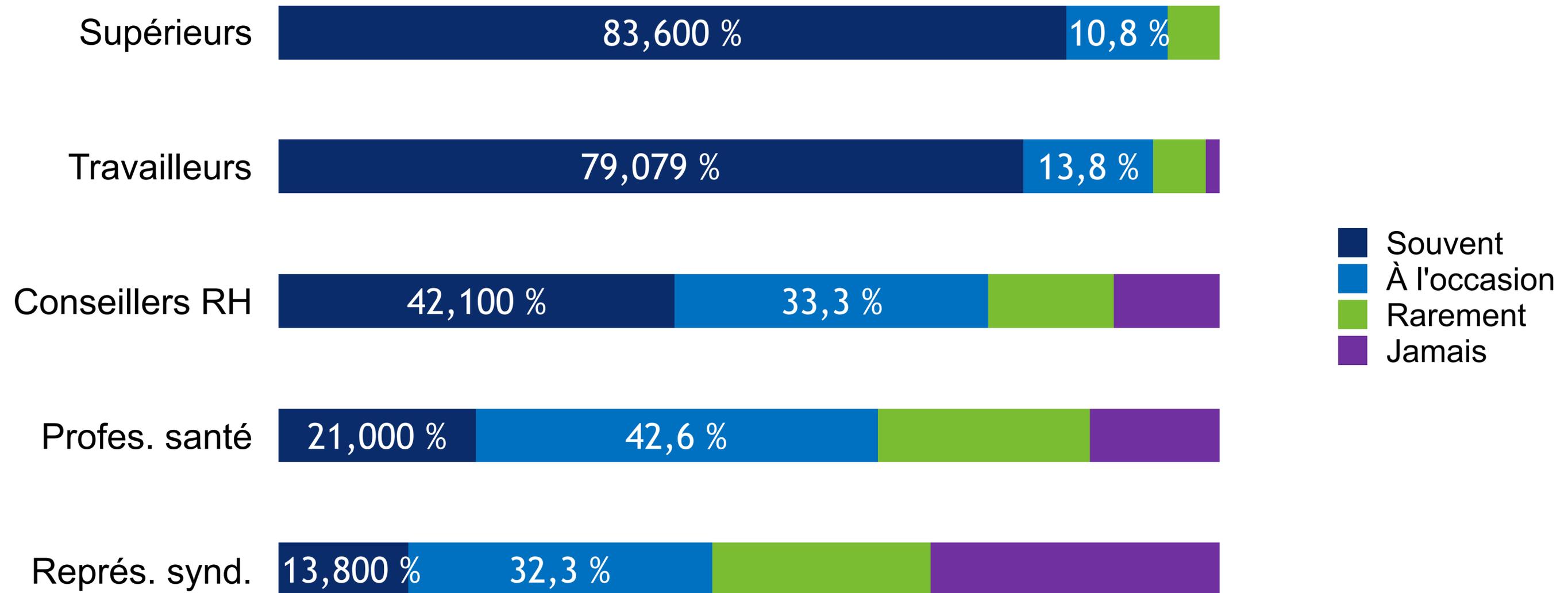
# Fréquence des tâches et activités les plus fréquentes

Tâches/activités	Moyenne des réponses
Déterminer si des aménagements du travail sont possibles	3,08
Coordonner les ressources en milieu de travail pour mettre en œuvre les plans de retour au travail	3,04
Collaborer avec le représentant de l'assureur, afin que les services soient coordonnés, appropriés et rendus en temps opportun	3,02

# Fréquence des tâches et activités les moins fréquentes

Tâches/activités	Moyenne des réponses
Communiquer avec la famille du travailleur absent	1,54
Évaluer l'impact de l'absence du travailleur sur les autres travailleurs de l'organisation	2,33
Sélectionner les professionnels de la santé en fonction des besoins du travailleur	2,47

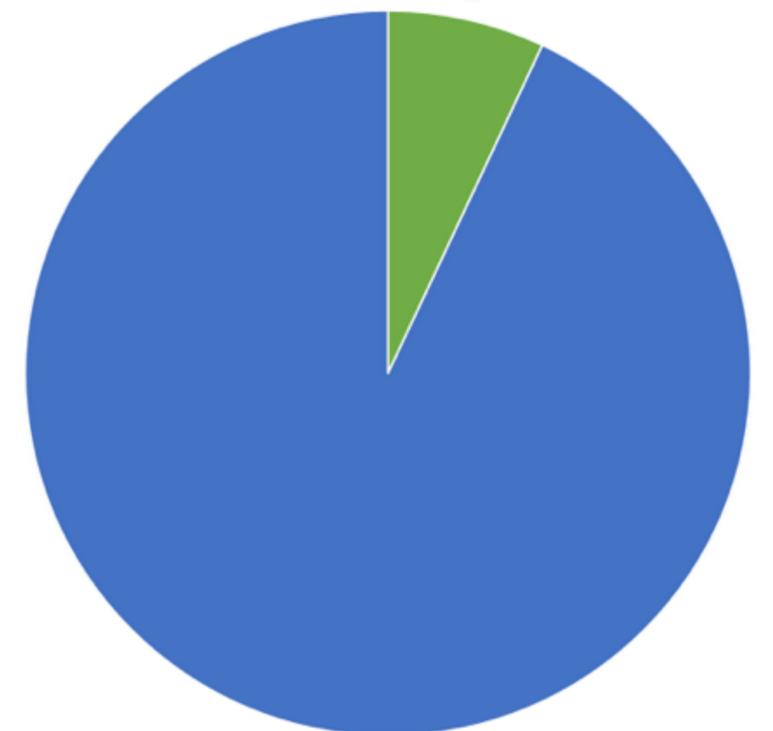
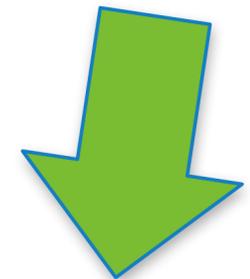
# Équipe de travail



## Compétence 2 – Caractéristiques associées à sa mise en application



- **Formation** dans le domaine des soins infirmiers, des sciences infirmières ou de la santé et sécurité du travail
  - **Pourcentage de personnes absentes** du travail
- ✓ Expliquent 7,3 % de la variance



# Résultats – Objectif 2

Compétence 3 :

« Développer des pratiques qui cadrent avec les lois, règlements, conventions et procédures en lien avec les absences et le retour au travail. »

# Fréquence des tâches et activités les plus fréquentes

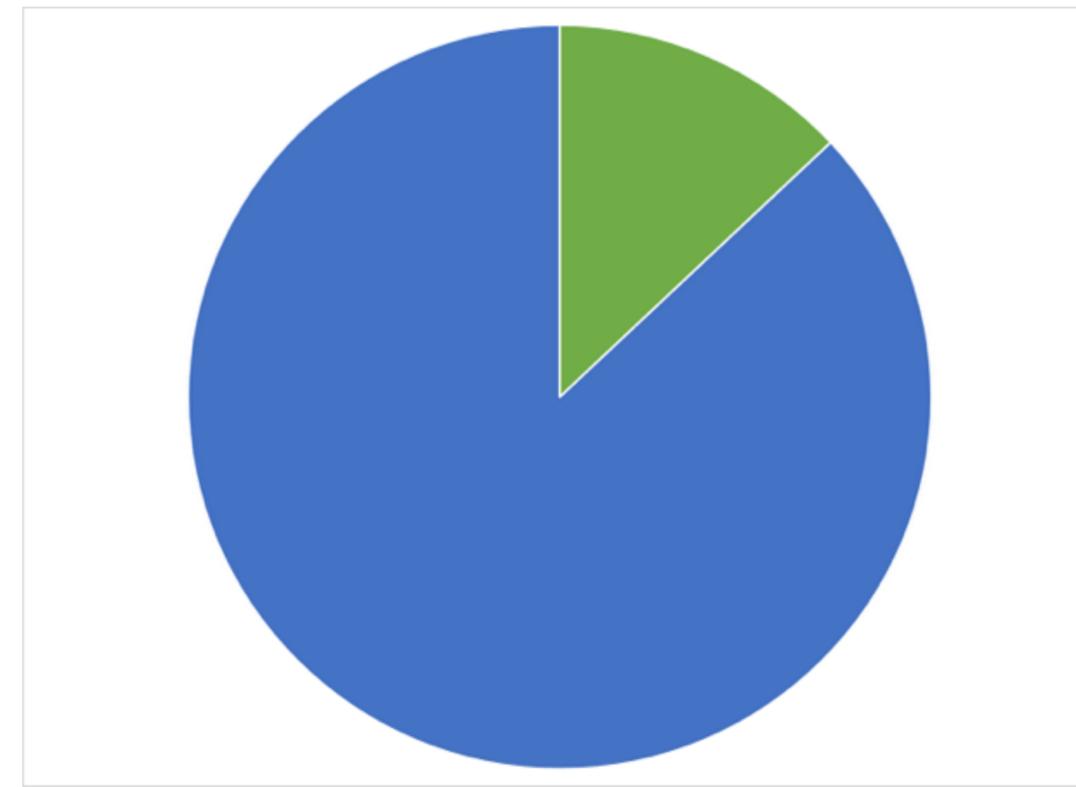
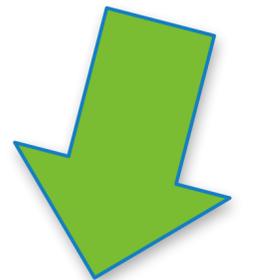
Tâches/activités	Moyenne des réponses
Appliquer les lois, politiques et règlements concernant les absences et le retour au travail	3,83
Exécuter différentes tâches administratives et remplir des formulaires (par exemple pour les réclamations)	3,46
Se mettre à jour par rapport aux lois, politiques et règlements concernant les absences et le retour au travail	3,46
Informers les travailleurs relativement aux programmes de retour au travail	3,44
Diriger les travailleurs aux bonnes instances (SAAQ, CNESST, IVAC, etc.)	3,32
Informers les travailleurs au sujet de leurs droits en vertu de la loi	3,26
Rédiger des notes et rapports sur les retours au travail	3,11
Tenir compte de l'ancienneté du travailleur et, plus généralement, des conventions collectives	3,07

## Compétence 3 – Caractéristiques associées à sa mise en application



- Proportion des employés étant **syndiquée**
- Organisation qui fait appel à **une firme externe**
- **Nombre d'années** d'expérience dans le domaine de la gestion des absences

✓ Expliquent 13,1 % de la variance



# Résultats – Objectif 2

Compétence 4 :

« Revoir / s'interroger sur ses pratiques et conceptions à l'égard des absences et de la santé au travail et convier les différents acteurs du milieu de travail à en faire autant. »

# Fréquence des tâches et activités les plus fréquentes

Tâches/activités	Moyenne des réponses
Mettre ses connaissances à jour dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail et de la réadaptation (lecture, formation continue, participation à des colloques, etc.)	3,30
Faire de la prévention en matière de santé et sécurité au travail	3,26
Analyser les pratiques de l'organisation en matière de gestion des absences et de santé et sécurité au travail afin de les optimiser	3,13
Faire la promotion, en milieu de travail, des activités ou initiatives en matière de santé et sécurité au travail	3,07

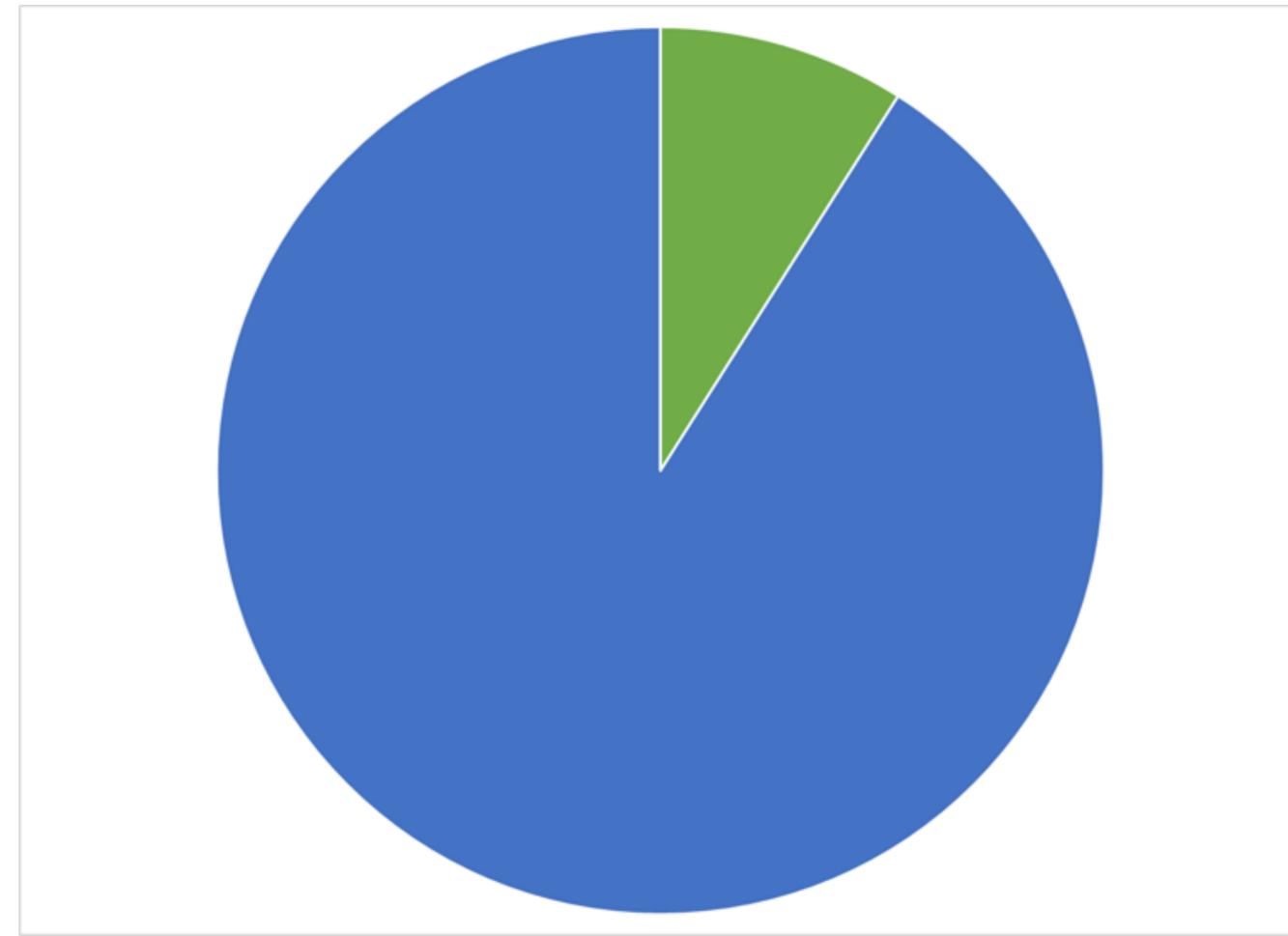
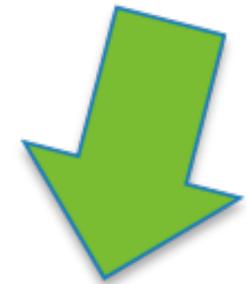
# Fréquence des tâches et activités les moins fréquentes

Tâches/activités	Moyenne des réponses
Procéder à l'évaluation de la performance des activités ou initiatives de l'organisation en matière de santé et sécurité au travail	2,64
Sensibiliser les gens aux préjugés et stéréotypes envers les personnes ayant des incapacités au travail, en milieu de travail	2,90

## Compétence 4 – Caractéristiques associées à sa mise en application



- **Formation** dans le domaine des soins infirmiers, des sciences infirmières ou de la santé et sécurité du travail
  - **Pourcentage de personnes absentes du travail**
- ✓ Expliquent 9,6 % de la variance



# Résultats – Objectif 3

Leviers et obstacles  
à la pratique

# En lien avec le type de trouble de santé

- Plus difficile de gérer :  
Cas de troubles de santé mentale  
VS  
musculosquelettiques
- Situation inverse moins fréquente : 6,2 %
- Obstacles :
  - stigmatisation; complexité; diagnostics moins clairs ou plus flous

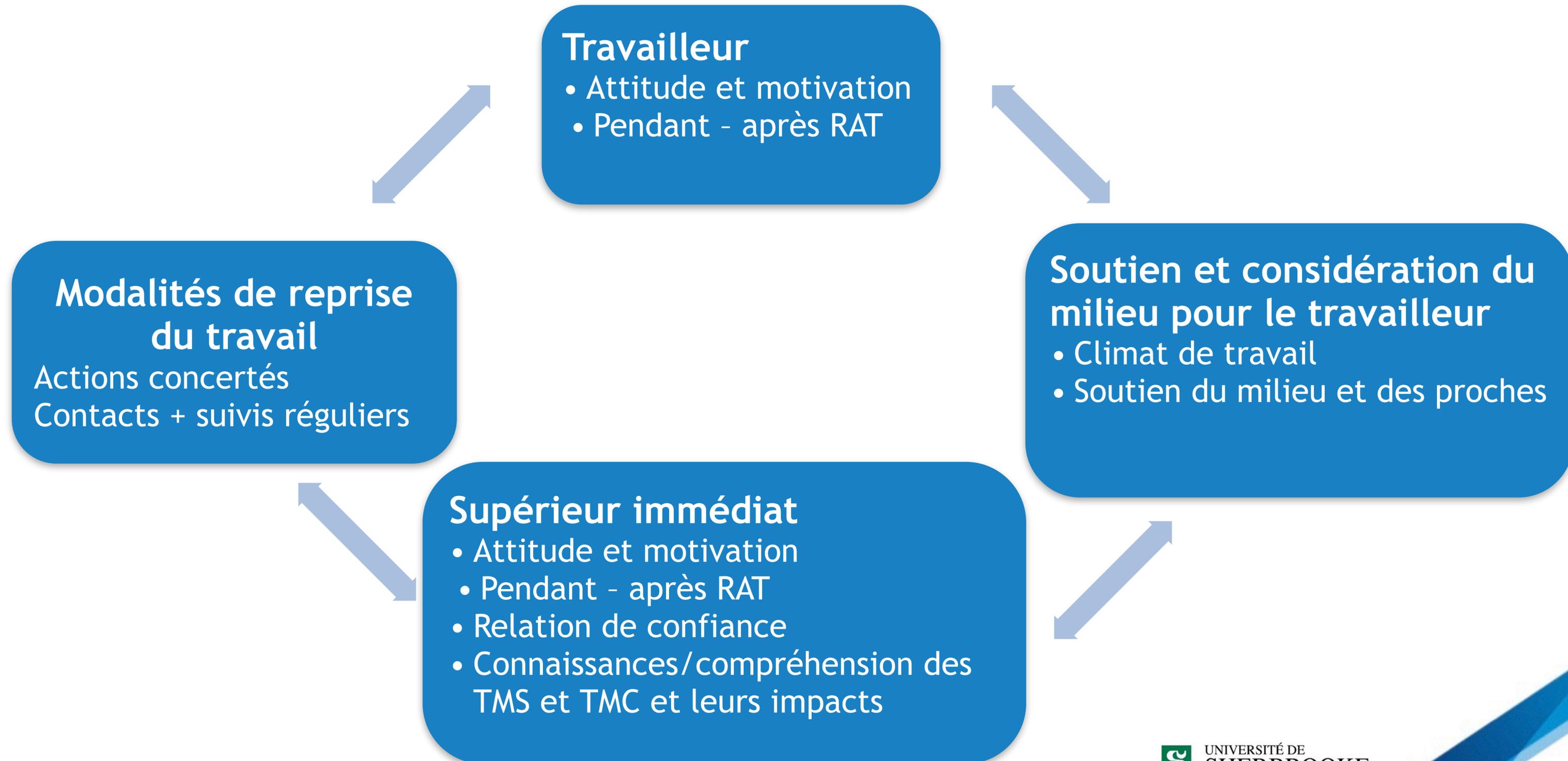


# Résultats – Objectif 3

Les leviers et obstacles  
au retour au travail

# Leviers et obstacles au retour au travail

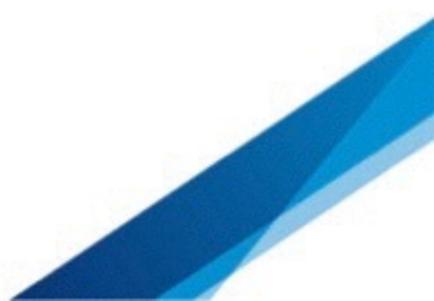
## Synthèse



A low-angle photograph of a modern glass skyscraper, showing the building's facade and structural elements. The sky is visible in the background. A blue geometric graphic is present in the bottom right corner.

# 5. Discussion et conclusion

# Pratiques de coordination de RAT

- **Semblables aux études autres études** (Shaw et coll., 2008; Pransky et coll. 2010)
  - **Différents profils de formation et impact sur la gestion d'invalidité ?**
  - **Écarts avec les pratiques optimales**
  - **Leviers et obstacles**
  - **Petites et moyennes entreprises ?**
- 

**Merci pour votre attention!**  
**Questions ?**



Participer ou suivre la recherche :  
[www.usherbrooke.ca/caprit](http://www.usherbrooke.ca/caprit)