

# Retour et maintien durable en emploi après un trouble musculosquelettique : **Pistes d'action pour le superviseur**

Iuliana Nastasia, Ph. D., ergonome



# Équipe de recherche

- Iuliana Nastasia
- Marie-France Coutu
- Romain Rives
- Jessica Dubé
- Sarah Gaspard
- Audrey Quilicot
- IRSST
- Université de Sherbrooke
- IRSST
- IRSST
- Université de Sherbrooke
- Université de Sherbrooke

Cette recherche a été financée par :



# Ordre du jour

- Problématique
- Objectifs
- Méthodologie
- Résultats et constats
- Discussion: implications, perspectives et recommandations
- Références

# Problématique



- Les troubles musculosquelettiques liés au travail (TMS) sont des problèmes courants et ont un impact sur les dépenses du système de santé publique et la qualité de vie des travailleurs
  - Au Canada, 39 % des coûts d'invalidité de longue durée
  - Au Québec, le nombre des lésions TMS est en augmentation (entre 2014 et 2017, +10,1%, passant de 25 918 à 28 539)
    - La durée moyenne d'indemnisation pour ce type de lésions est de 121,2 jours
  - Répercussions socio-économiques considérables pour les entreprises (productivité, absentéisme, incapacité au travail)

# Problématique

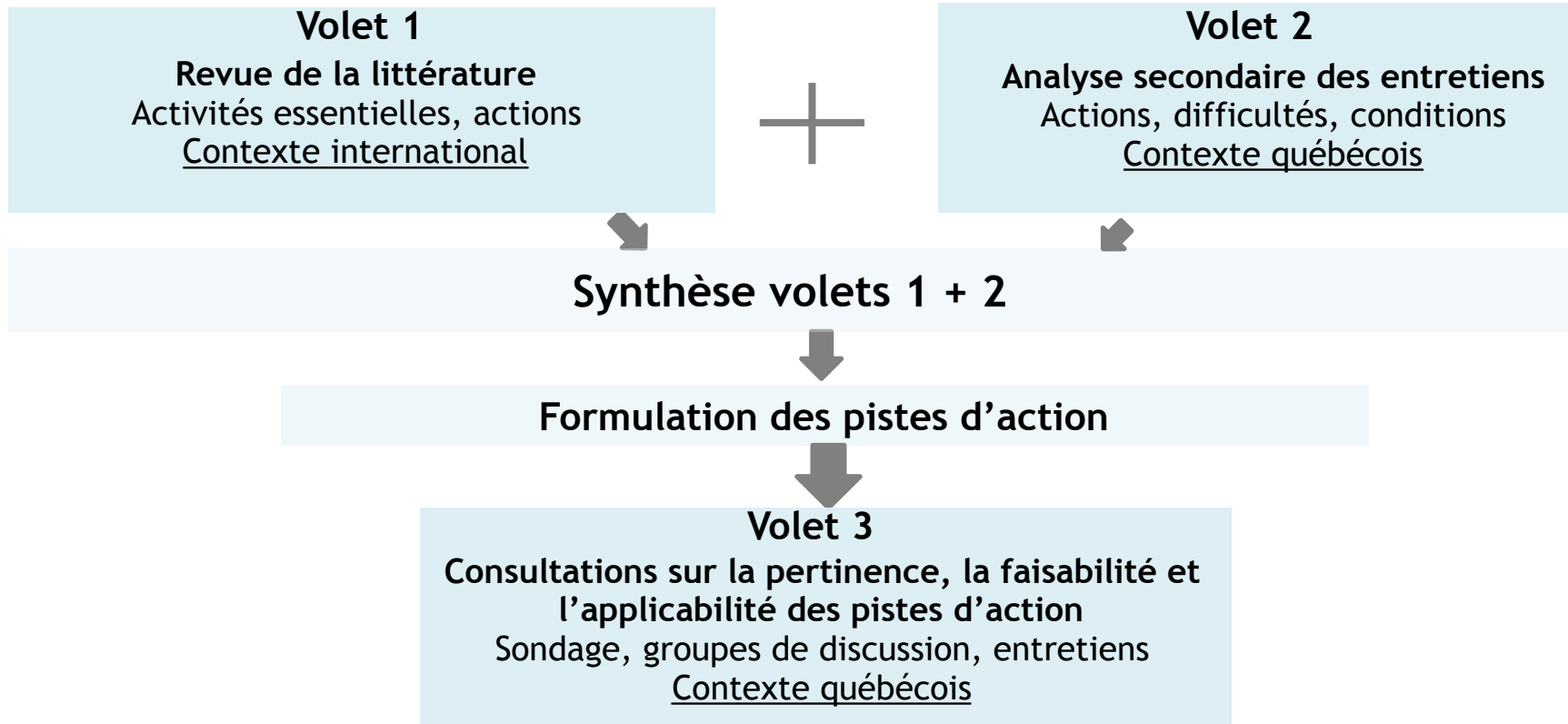


- Plusieurs recherches soulignent le **rôle clé du superviseur** dans les programmes de prévention de l'incapacité et de retour en milieu de travail
  - **Intermédiaire** entre le professionnel de la santé/équipe de réadaptation dans la mise en œuvre de la solution de retour au travail (RT)
    - [Buys et al. 2019](#), [Kristman et al. 2017](#), [Shaw et al. 2016](#), [Durand et al. 2014](#))
- Cependant, les connaissances concernant l'**activité de travail** du superviseur lors du processus de retour et maintien durable en emploi (RMDE) sont encore limitées
  - Travail prescrit versus travail réel, intégration du rôle lors du RMDE à l'ensemble de ses rôles dans l'organisation

# Objectifs

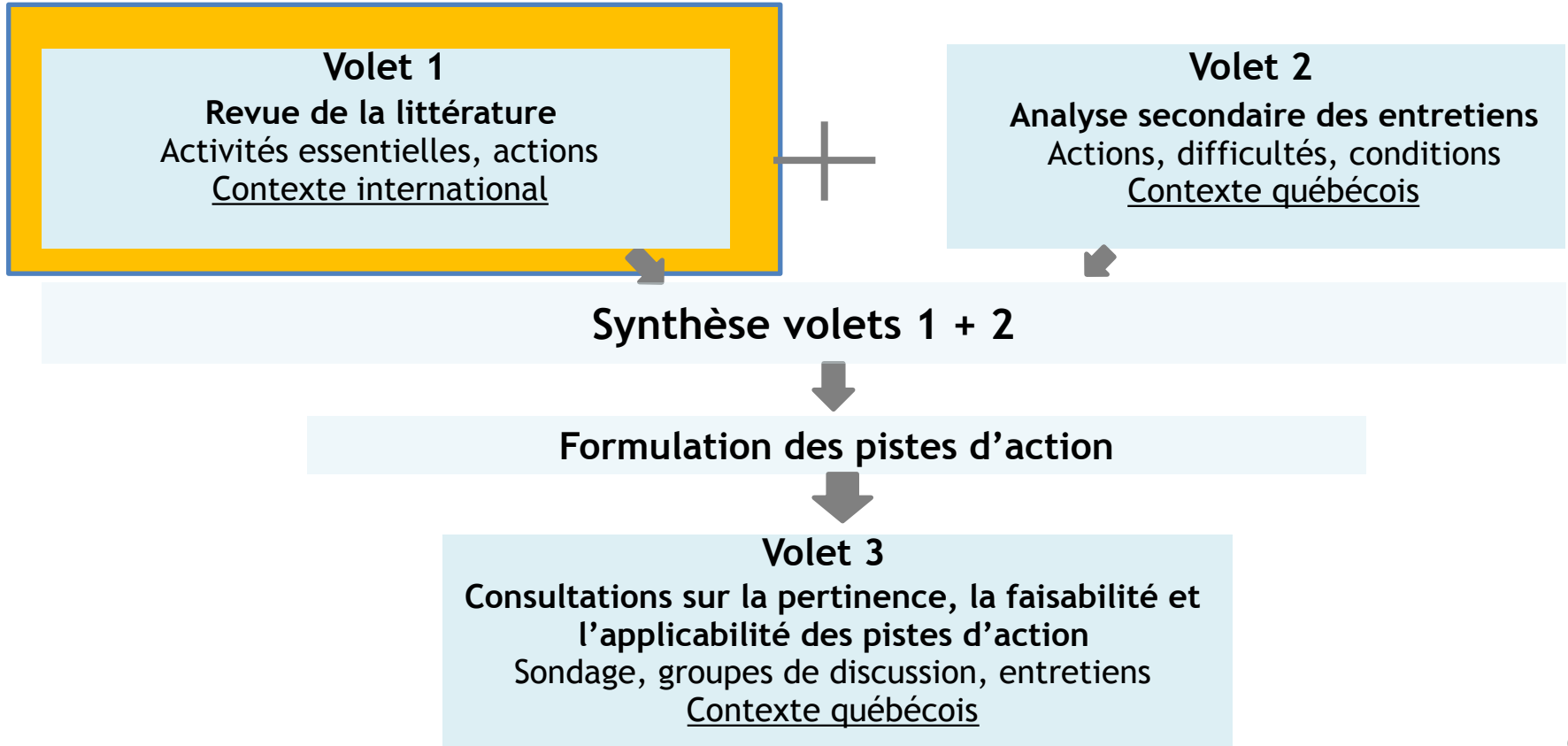
1. Proposer des pistes d'action pour les superviseurs lors du processus de RMDE des travailleurs ayant eu un TMS lié au travail
2. Vérifier leur applicabilité dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activités au Québec

# Démarche méthodologique





# Démarche méthodologique

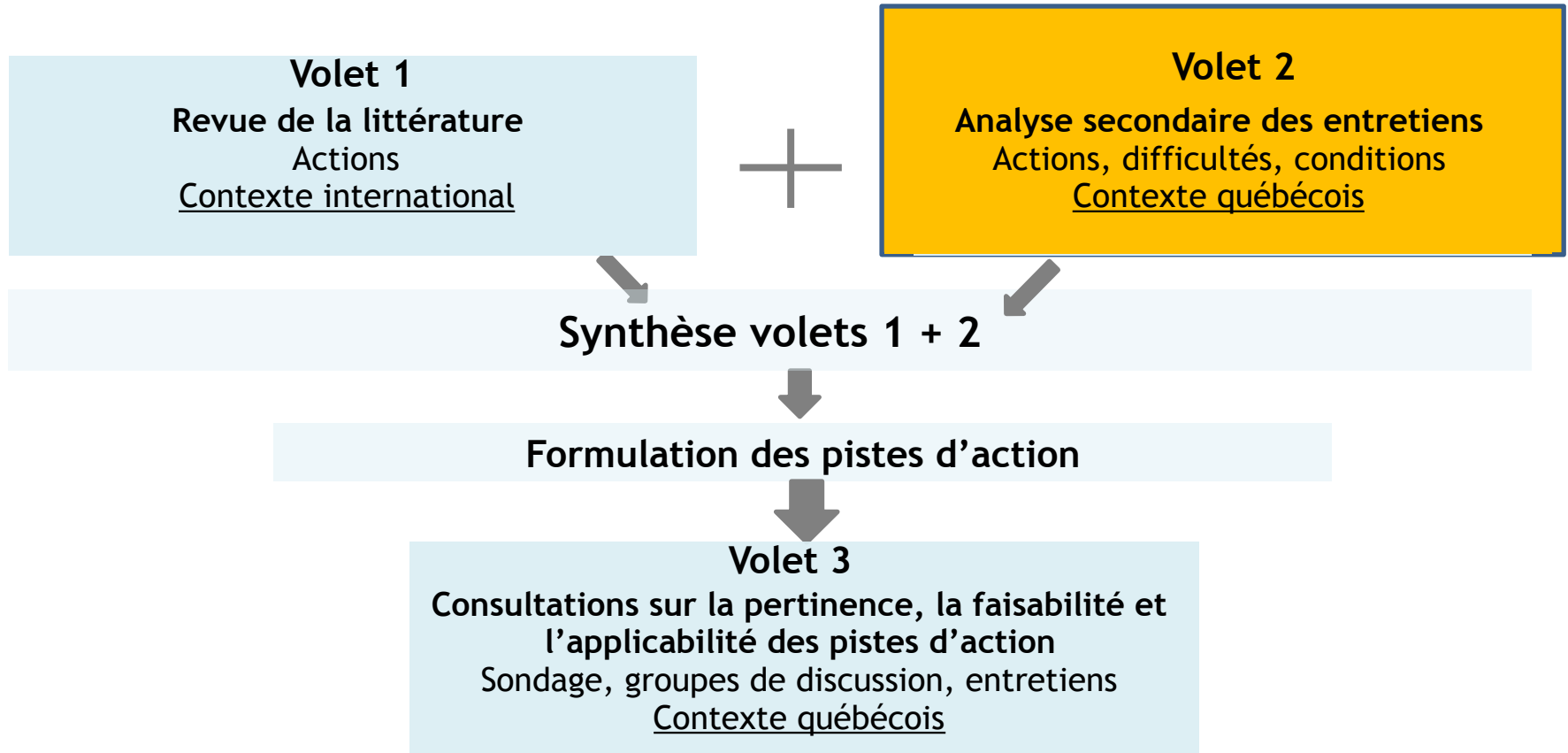


# Résultats, volet 1 (International)

**Mise en évidence de plusieurs activités de RMDE dans lesquelles le superviseur peut être impliqué :**

- Contacter le travailleur absent
- Évaluer le travailleur et la situation de travail
- Offrir, planifier et implanter la solution de RT
- Accueillir le travailleur, mettre en place et ajuster la solution de RT
- Faire le suivi de la solution de RT
- Établir une bonne communication
- Favoriser la collaboration
- Coordonner les différentes actions des parties concernées
- Établir une culture organisationnelle favorable au RT
- Acquérir connaissances, expérience et savoir-être

# Démarche méthodologique



# Résultats, volet 2 (Québec)



- Correspondance entre les actions attribuées par les organisations aux superviseurs (travail prescrit) et les actions décrites dans la littérature
- Bonne connaissance des actions associées au rôle des superviseurs dans la prévention de TMS (p. ex. enquête d'accident) (travail réel)
- Difficultés à concilier les responsabilités associés aux objectifs de production et celles au RMDE (p. ex. évaluation du poste de travail, planification et mise en place de la solution de retour au travail) (travail réel)
- Problèmes de répartition et partage des tâches entre le superviseur et le responsable des ressources humaines (RH) (travail réel)

# Résultats, volet 2 (Québec)



**Types de conditions** sont à l'origine des problèmes liés à la réalisation du rôle et des responsabilités de superviseur

1. Gestion des problèmes relationnels et d'accompagnement du travailleur, que ce soit dans ses relations avec les coéquipiers ou pour qu'il n'en fasse pas plus que ce dont il est capable
2. Culture de l'organisation : procédures peu claires et ambiguës par rapport aux responsabilités des superviseurs et des autres acteurs, peu de ressources, pas de latitude suffisante dans le choix, la mise en place et l'ajustement des accommodements lors du RMDE, pas d'expérience avec le RMDE et peu de formation

# Démarche méthodologique

## Volet 1

Revue de la littérature  
Actions  
Contexte international



## Volet 2

Analyse secondaire des entretiens  
Rôle et responsabilités  
Actions, conditions  
Contexte québécois

Synthèse volets 1 + 2

Formulation des pistes d'action

## Volet 3

Consultations sur la pertinence, la faisabilité et  
l'applicabilité des pistes d'action  
Sondage, groupes de discussion, entretiens  
Contexte québécois

# Pistes d'action

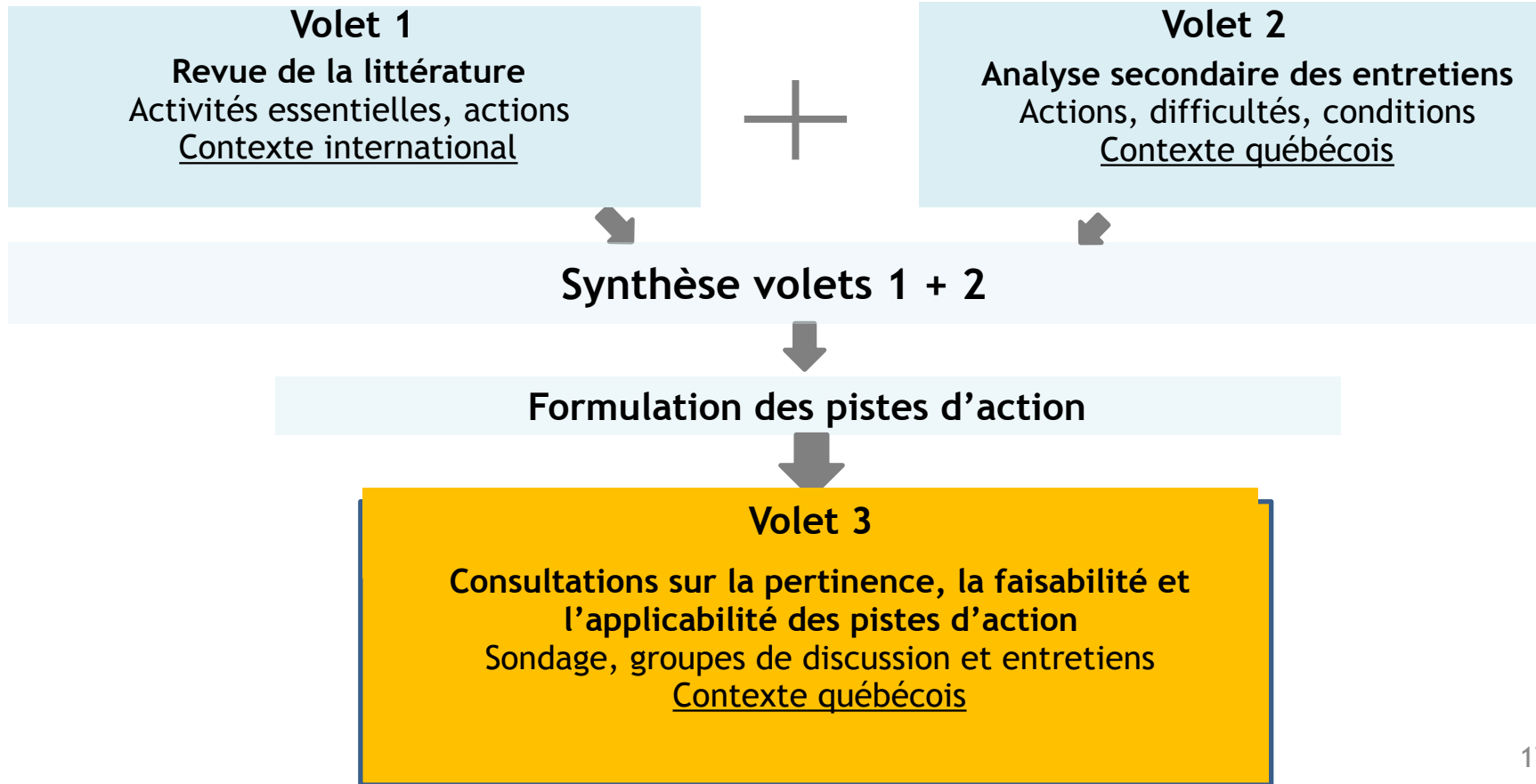
- Formaliser le rôle et les responsabilités dans des procédures
- Communiquer avec le travailleur absent pour maintenir le contact
- Collaborer avec les autres acteurs du RMDE
- Accompagner le travailleur lors de son retour et au travail
- Planifier le retour et le maintien au travail du travailleur
- Réaliser le RT
- Suivi régulier des activités du travailleur et de la répartition du travail entre les membres de l'équipe
- Former le superviseur sur les actions attendues de lui dans le RT

# Piste d'action: Planifier

- Planifier la main-d'œuvre pendant l'absence du travailleur (p.ex. répartition des tâches, horaire, etc.)
  - Élaborer un plan d'action et échanger avec le travailleur pour identifier les options favorisant le retour au travail
  - Planifier le RT du travailleur selon ses besoins (p.ex. son accueil et intégration, révision des mesures de sécurité, information sur les nouveaux outils ou procédures, etc.)
  - Planifier le RT avec les autres acteurs concernés (p. ex. rencontre avec l'équipe de travail, rencontre avec le conseiller en RH, conseiller en indemnisation, etc.)



# Démarche méthodologique



# Résultats : Pertinence, faisabilité, applicabilité

Piste d'actions	Pertinence (OUI)	Faisabilité (OUI)	Applicabilité (OUI)
1 Formaliser	19/19	18/19	13/19
2 Communiquer	19/19	18/19	9/19
3 Collaborer	19/19	19/19	12/19
4 Accompagner	19/19	19/19	10/19
5 Planifier	19/19	18/19	14/19
6 Réaliser le RT	19/19	18/19	14/19
7 Suivi	19/19	17/19	12/19
8 Former	19/19	16/19	11/19

# Résultats : Applicabilité

## Communiquer avec le T absent pour maintenir le contact:

*« Je pense que ce serait quelque chose qui serait intéressant à regarder, de dire le superviseur peux-tu rester en contact avec son travailleur. Moi je pense que chez nous, le travailleur et le superviseur ont une bonne relation de confiance. »*

Superviseur, 1er groupe de discussion

## Accompagner le T lors de son retour et au travail

*« Moi c'est comme ça que je le [superviseur] vois plus que de l'accompagnement, c'est comme étant une personne-ressource au retour, pour s'assurer que ça correspond à ce qui a été entendu quand tout le monde était alentour de la table. »*

Conseillère prévention santé et sécurité, 2e groupe de discussion

# Résultats : Applicabilité



## Accompagner le T lors de son retour et au travail

« *Le superviseur, il a une prérogative de **production**. Dans son 40 heures dans la semaine, il s'attend de faire de la production pis d'être relié à des enjeux de production à peu près 40 heures... On va prendre peut-être un **10-15 % de ce temps-là** pis là-dedans il va faire de la **prévention** pis il va faire des **retours au travail** s'il y a lieu. »*

Coordonnateur du service santé, 2e groupe de discussion

« *[Le superviseur] a pas l'**expertise**. Il y aura pas de **lien de confiance** non plus avec l'employé. Fait que ça serait... Pis je pense non plus, ils n'ont pas le **temps**. »*

Représentante en santé-sécurité, 1er groupe de discussion

# Résultats : Applicabilité



**Suivi régulier des activités du T et de la répartition du travail entre les membres de l'équipe**

*« Les premières journées sont tellement cruciales dans les rechutes-là. Tu sais c'est là que tu... c'est pas après 3 semaines, souvent c'est dans les premières journées qu'on peut voir donc quand on parle de rencontrer le travailleur lors de son retour, mais moi je verrai dans sa première journée là. Après sa première journée là...! »*

**Infirmière, 2e groupe de discussion**

# Constats: Applicabilité



**Conditions favorables ou défavorables à l'application des pistes d'actions dans les organisations**

- Formalisation du rôle et des responsabilités du superviseur et des autres acteurs à l'égard du RMDE dans des procédures formelles et claires
- Culture de l'entreprise et organisation des activités SST
  - Ressources
  - Latitude décisionnelle accordée aux superviseurs dans les modifications temporaires de l'organisation du travail
  - Possibilité de former des superviseurs sur les actions demandées dans le cadre de la réintégration d'un travailleur.

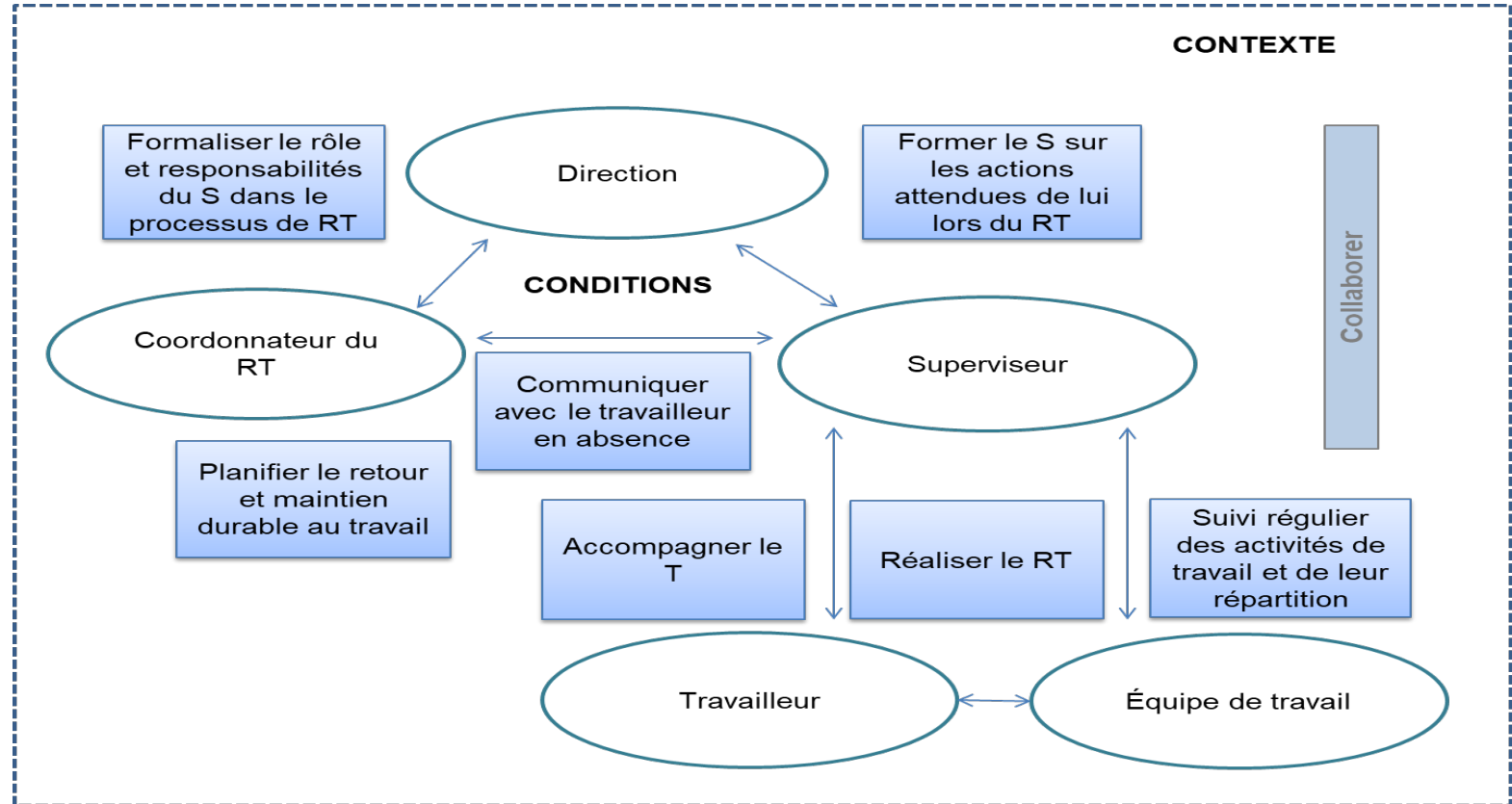
# Constats: Applicabilité

## 2<sup>e</sup> constat:

Caractéristiques intrinsèques aux caractéristiques des organisations :

- Taille
- Localisation
- Type de travail
- Présence d'un syndicat
- Prévalence de cas de TMS avec arrêts de travail

# Modèle opérationnel





# Recommandations

- La mise en place de politiques et de procédures de RMDE par les organisations permettant la formalisation claire des rôles et des responsabilités précises pour tous les acteurs impliqués dans le processus
- L'information et la formation des acteurs sur les actions attendues de leur part et sur les attitudes favorables à adopter dans leurs interactions avec le travailleur et les autres acteurs

# Conclusions

Cette recherche a permis de :

- Proposer et de vérifier la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité de plusieurs pistes d'action pour le superviseur au Québec
- Mettre en évidence la complexité du rôle et des responsabilités de superviseurs dans les organisations, ainsi que les conditions de mise en œuvre et d'applicabilité à considérer dans les procédures organisationnels

L'applicabilité des pistes d'action devrait faire l'objet d'études approfondies, dans des contextes variés.

# Références



- Rapport de recherche : IRSST: R-1079
- Article: *Nastasia, Coutu, Rives, et al., 2020 Role and Responsibilities of Supervisors in the Sustainable Return to Work of Workers Following a Work-Related Musculoskeletal Disorder. Journal of Occupational Rehabilitation*
- Article: *Nastasia, Coutu, Rives, et al., 2020. Supervisor's Roles and Responsibilities in Preventing Prolonged Disability in Workers with Musculoskeletal Disorders. Advances in Physical, Social & Occupational Ergonomics*
- Synthèse vidéo : CS-1079. IRSST: La minute de la recherche.
- Communication au congrès PREMUS 2019 (10th International Scientific Conference on the Prevention of Work-Related Musculoskeletal Disorders).
- Communication au 3e Congrès québécois de recherche en adaptation-réadaptation, 2019, Montréal, QC

# Remerciements

- Participants à l'étude qui ont si généreusement partagé leurs expériences
- Maryse Gagnon et Ginette Vadenais du centre de documentation de l'IRSST qui nous ont appuyés avec la recherche systématique de documents de la revue de la littérature
- Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) pour le soutien financier et les autres ressources mises à notre disposition dans la réalisation de cette étude