

CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL

Direction des ressources humaines
12 novembre 2018

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Section 1 : Pourquoi s'intéresser à la gestion intégrée de la présence au travail ? | 3 |
| Section 2 : les meilleures pratiques de gestion pour le bien-être au travail des employés | 7 |
| Section 3 : Intervenir pour prévenir l'absentéisme..... | 14 |
| Section 4 : Intervenir pendant l'absence..... | 22 |
| Section 5 : Intervenir pour un retour au travail durable..... | 28 |
| Section 6 : Seuils d'intervention et absentéisme chronique..... | 32 |
| | |
| Bibliographie..... | 40 |
| | |
| <i>Fiche 1 - Reconnaissance au travail</i> | <i>45</i> |
| <i>Fiche2 - Le climat de travail et les relations interpersonnelles.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Fiche3 - Présentéisme.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Fiche4 -Usage des compétences.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Fiche 5 - La charge et l'organisation du travail</i> | <i>54</i> |
| <i>Fiche 6 - Communication de l'information et l'autonomie au travail.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Fiche7 - Conciliation travail et vie personnelle</i> | <i>59</i> |

Section 1 :

Pourquoi s'intéresser à la gestion intégrée de la présence au travail ?

La **gestion intégrée de la présence au travail** (GIPT) est un ensemble d'interventions effectué avant, pendant et après l'absence d'un employé. Elle vise à faire du travail une expérience positive favorisant la présence des employés ainsi que la réduction des risques dans leur environnement. La GIPT est intégrée au système de gestion de l'organisation lequel est axé sur une approche d'amélioration continue, axée sur la gestion de proximité et les valeurs du CISSS.

La GIPT favorise la santé organisationnelle notamment par la présence régulière et continue des personnes et la gestion systémique des risques et des déterminants ayant une incidence au niveau de la santé, la sécurité et de la qualité de vie au travail.

Les fondements de la GIPT

1. Le gestionnaire et l'employé ont un rôle actif et central à jouer dans la prévention et la gestion de l'absentéisme;
2. Une absence a une incidence sur la quantité et la qualité des services dispensés aux patients, ainsi que sur le travail d'équipe;
3. Une saine communication entre le gestionnaire et l'employé est fondamentale;
4. L'employé a un contrat de travail et des obligations en contrepartie d'une rémunération.

Les engagements du CISSS

Le CISSS des Laurentides confirme son engagement en matière de GIFT

- L'adoption d'une politique en matière de gestion intégrée de la prévention, présence et qualité de vie au travail qui précise les rôles et responsabilités de chacun;
- Le déploiement et mise en pratique du cadre de référence et des outils pratiques qui s'y rattachent;
- La sensibilisation et la mobilisation des gestionnaires et des employés en la matière;
- La mise en place d'un plan d'action organisationnel ainsi que des plans d'action annuels pour chacune des directions.

Quels sont les objectifs visés par la GIPT?

Soutenir la présence au travail par une approche de gestion axée sur la valorisation, la reconnaissance de la présence et de la contribution des personnes;

- Renforcer la culture de prévention par une approche de gestion proactive des risques en santé-sécurité;
- Gérer le temps et la prestation de travail ainsi que les absences en fonction des exigences du contrat de travail;
- Créer et maintenir des conditions favorisant le maintien en emploi ainsi qu'un prompt et durable retour au travail des employés;
- Réduire les coûts directs et indirects associés à l'absentéisme dans l'organisation afin de permettre un réinvestissement dans les services;
- Outiller les gestionnaires et leur offrir l'accompagnement et le soutien nécessaires pour appliquer les meilleures pratiques en matière de GIPT.

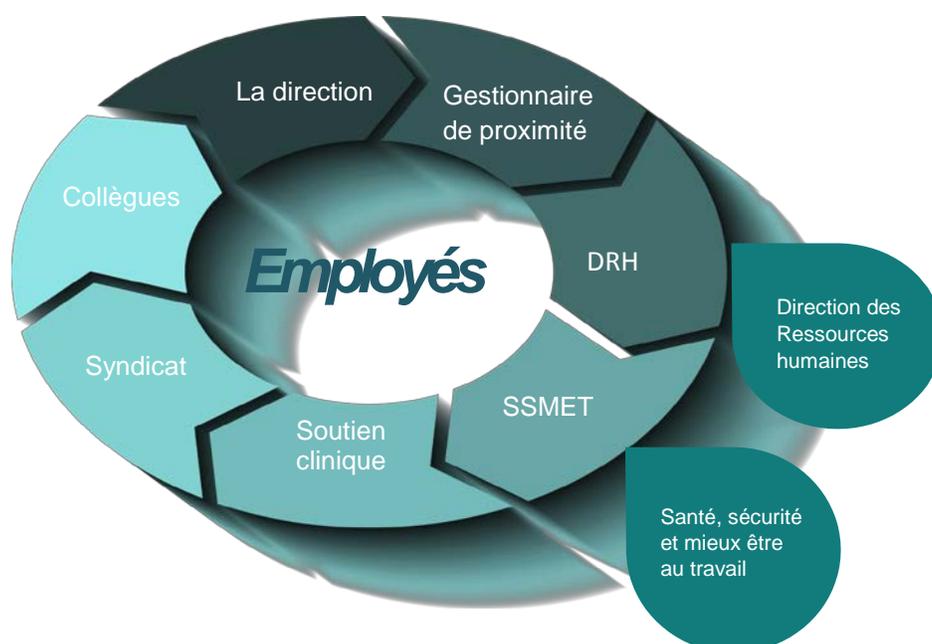
Les conditions gagnantes d'une démarche en GIPT

Reconnaître les problèmes et avoir la volonté d'agir, autant sur le plan organisationnel qu'individuel;

- Demeurer disposé à remettre en question nos préjugés et nos pratiques de gestion;
- Soutenir et impliquer l'employé et/ou l'équipe dans le quotidien;
- Mettre en œuvre un plan d'action adapté à la réalité du milieu et en assurer le suivi régulièrement.

La GIPT, une responsabilité partagée par tous les acteurs

- Mise sur l'importance de la relation et de la communication entre le gestionnaire et l'employé (gestion de proximité);
- S'inscrit dans un processus d'amélioration continue;
- Privilégie les interventions pour prévenir et gérer l'absence et le retour au travail de façon concertée.



Trois actions qui deviennent les pivots incontournables de nos actions, nous devons agir sur chacune d'entre elles.

Intervenir pour PRÉVENIR l'absence

- Agir sur la qualité de vie au travail;
- Détecter les signes avant-coureurs;
- Intervenir rapidement et agir sur les facteurs organisationnels et individuels;
- Développer les compétences des employés, éviter la chronicité;
- Référer au besoin.

Intervenir PENDANT l'absence

- Établir les modalités de contact avec l'employé;
- Maintenir le contact avec l'employé;
- Maintenir les relations avec la gestion médico-administrative;
- Planifier déjà le retour au travail (Programme PARTEO)

INTERVENIR pour un retour au travail durable

- Préparer l'employé et l'équipe au retour;
- Établir un plan de retour graduel à la performance;
- Suivre le retour et soutenir l'employé;
- Consulter les responsables médico-administratifs

Les indicateurs en GIPT à suivre

Il est essentiel de mesurer la présence au travail, et ce, afin de prendre action de la façon la plus pertinente qu'il soit. Pour ce faire, les indicateurs suivants sont ciblés pour mesurer la présence au travail.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Taux d'absentéisme | Total des heures d'absence ÷ Total des heures d'absence et de présence |
| Ratio absentéisme court terme | Total des heures d'absence maladie (courante, non courante, non payée, carence), absence non autorisée, retard ÷ Total des heures d'absence et de présence |
| Ratio Assurance salaire | Le nombre d'heures en assurance salaire ÷ Le nombre d'heures travaillées |

| | |
|------------------------------------|--|
| Ratio Accident de travail (CNESST) | Le nombre d'heures indemnisées ÷ Le nombre d'heures travaillées |
| Mouvement de personnel | Changement de poste, démission, départ à la retraite, taux de roulement |
| Performance organisationnelle | Indicateurs de production versus indicateurs de qualité et plaintes de la clientèle |
| Relations de travail | Nombre de griefs, sanctions disciplinaires, sanctions administratives et/ou disciplinaires |
| Harcèlement/incivilité | Nombre de plaintes, actes violents, médiation, résolution de conflit |
| Programme d'aide aux employés | Statistiques de consultations |

La prévention des risques est un incontournable, considérant les conséquences personnelles et organisationnelles qui se rattachent à l'absentéisme au travail.

{ Au Québec, les coûts directs et indirects
reliés aux absences causées par des
problèmes de santé psychologique se
chiffrent à environ 4 milliards de dollars
annuellement. }

Section 2 :

Les meilleures pratiques de gestion pour le bien-être au travail des employés

Le bien-être au travail est défini comme étant un état qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales rencontrées au travail, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à l'organisation.

Les interventions touchant la qualité de vie et le bien-être au travail ont un impact reconnu sur la diminution de l'absentéisme et du présentéisme, en plus de contribuer positivement au degré de mobilisation des employés.

Afin de miser sur ces dimensions, le CISSS des Laurentides met en œuvre la démarche Entreprise en santé (Branché santé). Cette démarche organisationnelle vise le maintien et l'amélioration durable de la mobilisation et de l'état de santé globale des employés en milieu de travail.

Par le biais d'un programme structuré et l'obtention d'une certification qui reconnaît les efforts de l'ensemble de l'organisation, des actions de prévention concrètes sont déployées dans quatre sphères, tant au niveau organisationnel qu'individuel :

- Pratiques de gestion
- Conciliation travail-vie personnelle
- Environnement de travail
- Habitudes de vie

Les pratiques de gestion dans cette section sont reconnues comme étant une valeur ajoutée, et ce, autant pour l'organisation que pour les employés. Elles devraient être appliquées par tous et en tout temps.

Adopter une valeur : *la bienveillance*

Le CISSS des Laurentides a identifié cinq valeurs organisationnelles résultant d'une démarche de consultation auprès des membres du personnel :

- Le respect
- La collaboration
- L'engagement
- L'intégrité
- La bienveillance

La bienveillance est donc une attitude qui se traduit tout autant par des actions empreintes de gentillesse (reconnaissance, soutien, écoute, etc.) que par des actions plus fermes (avertissement, résolution de conflits, évaluation, etc.).

La bienveillance pour un gestionnaire l'amène à se questionner sur le bien-fondé de ses décisions et de ses actions pour l'intérêt de la santé et du bien-être de ses employés.

La bienveillance se construit au jour le jour, elle n'est pas un principe que l'on mentionne une fois par année ou dans un plan stratégique, elle s'incarne dans toutes les décisions et les actions prises tant au plan professionnel que personnel.

Afin de renforcer l'attitude de bienveillance, le CISSS des Laurentides s'engage à former et soutenir ses gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions de manière à favoriser les pratiques de gestion suivantes :

1. Être un gestionnaire de proximité;
2. Offrir un soutien social;
3. Promouvoir la reconnaissance au travail;
4. Donner du sens aux actions et aux changements;
5. Créer et préserver un climat sain dans les équipes de travail;
6. Promouvoir la justice organisationnelle;
7. Valoriser le développement professionnel;
8. Connaître et améliorer l'organisation du travail (caucus de gestion);
9. Assurer un environnement physique du travail sain et sécuritaire en agissant rapidement;
10. Favoriser la conciliation travail-vie personnelle.

Être un gestionnaire de proximité

En connaissant bien ses employés, un gestionnaire se donne les moyens de mieux les aider :

- Saluer et s'informer des membres de l'équipe;
- Faire une tournée d'observations sur le terrain (Gemba);
- Identifier les opportunités d'amélioration et les besoins d'accompagnement pour les équipes de travail (caucus);
- Établir et cultiver des relations interpersonnelles saines et harmonieuses;
- Faire preuve de compréhension et de souplesse;
- Démontrer de la confiance, du respect et de l'estime pour le personnel;
- Connaître la réalité d'emploi des individus;
- Favoriser l'utilisation de divers moyens de communication. Éviter d'en privilégier un seul (ex. : courriel);
- Planifier la présence du gestionnaire auprès de l'ensemble de ses employés sur une base régulière et organiser l'horaire afin de maximiser une présence active sur le lieu de travail (incluant le soir et la nuit le cas échéant);
- Accorder du temps pour les rencontres individuelles;
 - ✓ Rencontre statutaire;

- ✓ Suivi probatoire;
- ✓ Recadrage;
- ✓ Rencontre de supervision;
- ✓ Appréciation annuelle de la contribution des employés.
- Accorder du temps pour les rencontres d'équipe;
 - ✓ Caucus d'équipe;
 - ✓ Rencontre de service;

La gestion de proximité est une composante centrale du cadre de leadership au CISSS des Laurentides.

Offrir un soutien social

Le travail est un espace privilégié d'accomplissement de soi et du lien social.

- Être alerte aux changements d'humeur et de comportement, puis donner la possibilité aux individus de verbaliser leurs problèmes ou les situations difficiles;
- Soutenir les gens qui rencontrent des problèmes et les diriger vers des ressources spécialisées au besoin;
- Demander aux employés des suggestions sur la manière d'éliminer les facteurs de risque dans leur travail.

Le Ministère de la santé et des services sociaux a mis en place une capsule vidéo de formation en ligne sur l'exercice du soutien social du gestionnaire. Vous pouvez consulter l'environnement numérique d'apprentissage (ENA).

Promouvoir la reconnaissance au travail

Être reconnaissant, mais sans être complaisant.

- Communiquer régulièrement les bons coups, les efforts et les retombées pour la clientèle;
- Valoriser le personnel pour permettre de renforcer l'estime de soi, d'accroître le sentiment d'appartenance, le plaisir au travail et l'esprit d'équipe;
- Remercier les employés pour l'aide qu'ils apportent;
 - ✓ Reconnaître les bons coups individuels et collectifs d'une équipe tout en reconnaissant les points de vigilance.

La reconnaissance au travail peut contribuer positivement à la fidélisation des employés et à l'attractivité de l'organisation.

Donner du sens aux actions et aux changements

Quand une équipe est dans le flou par rapport à la réalisation de ses tâches quotidiennes ou des changements à venir, il peut être pertinent de :

- Ramener à la mission première de l'organisation (assurer le bien-être et la santé de la population)
- Donner un sens clinique aux objectifs, aux changements et aux difficultés vécues;
- Créer un espace de discussion pour redonner un sens au travail;
- Être à l'écoute des préoccupations des employés et en tenir compte.



Un travail avec un sens contribue positivement à une meilleure :

- **Présence;**
- **Ponctualité;**
- **Engagement;**
- **Vigilance;**
- **Coopération;**
- **Créativité.**

Un manque ou une absence de sens au travail peut faire émerger :

- Stress au travail;
- Perte de productivité;
- Nuisance au climat de travail/conflit;
- Perte d'intérêt;
- Détresse;
- Épuisement;
- Absences.

Créer et préserver un climat de travail sain

Un climat de travail sain constitue un facteur de protection déterminant pour la santé mentale d'une équipe, de même que pour la performance et le succès d'une organisation. Il contribue à réduire l'absentéisme et le nombre d'accidents de travail.

Le développement et le maintien d'un climat de travail sain sont une responsabilité partagée où tous doivent s'investir.

Le gestionnaire doit agir comme le « gardien » du climat de travail :

- Veiller à la qualité des relations dans le service;
- Donner l'exemple par des attitudes et des comportements sains;
- Fixer les règles de bonne conduite au sein de leur(s) équipe(s);
- Reconnaître les moments difficiles et soutenir leur(s) équipe(s) en conséquence;
- Accompagner les personnes dans la gestion des difficultés interpersonnelles au fur et à mesure qu'elles se présentent;
- Préserver la vie sociale et le vivre-ensemble au sein de l'équipe (participation aux réunions et aux activités sociales).

Concernant la problématique du harcèlement psychologique, on dénombre deux principales obligations légales :

- **Obligations de prévention** : prévenir, par des moyens raisonnables, toute situation de harcèlement psychologique afin de fournir un milieu de travail sain.
- **Obligations d'intervention** : agir pour mettre fin immédiatement à tout harcèlement psychologique dès qu'il en est informé en appliquant les mesures appropriées.

Pour en savoir davantage sur la politique, vos obligations en matière de promotion de la civilité et de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail, consultez l'intranet ou adressez-vous à la DRH.

Promouvoir la justice organisationnelle

La justice organisationnelle concerne la perception qu'ont les employés de la manière dont ils sont traités dans leur travail et les répercussions que ce traitement entraîne sur eux.

Favoriser la justice relationnelle

- Être empreint de dignité, politesse et respect envers tous;
- Demeurer équitable envers tous.

Favoriser la justice procédurale

- Adopter des modes de prise de décision qui intègrent l'avis des personnes concernées;
- Adopter des modes de prise de décision appliquée de manière consistante, valide, non biaisée et éthique (ex. : horaire, vacances, promotion).

Une mesure d'accommodement d'un employé doit se faire, dans la mesure du possible, dans un esprit d'acceptation et d'équité envers le reste de l'équipe.

Valoriser le développement professionnel

La possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs est la meilleure garantie de succès des employés et de l'organisation. Le développement peut prendre la forme de :

- Transfert des connaissances;
- Validation des acquis;
- Développement des compétences;
- Développement des parcours professionnels;
- Apprendre de ses erreurs (non répétées).
- Formation.

Connaître et améliorer l'organisation du travail

La santé physique et la santé psychologique des employés sont liées de près à l'organisation du travail et à l'environnement de travail.

Des améliorations peuvent être apportées par le gestionnaire avec la collaboration du personnel. Elles peuvent cibler :

- L'environnement de travail;
- Les conditions dans lesquelles le travail s'effectue;
- La situation de travail elle-même.

Quelques pistes de solutions :

- Déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail (rôle, responsabilités, tâches);
- Avoir une description des tâches pour connaître ce qui est attendu;
- S'assurer que les employés disposent du temps et des outils nécessaires pour effectuer le travail;
- Discuter en rencontre individuelle ou d'équipe des risques potentiels rattachés à l'organisation du travail;
- Permettre une latitude décisionnelle aux employés;
- Encourager l'usage de l'ergonomie.

Assurer un environnement physique de travail sain et sécuritaire

L'environnement physique peut avoir un impact positif sur la productivité, le sentiment de bien-être et l'esprit d'équipe.

- Maintenir un niveau de sécurité adéquat (équipement, contaminants environnementaux, radiation, etc.);
- Préserver un niveau de bruit acceptable;
- Améliorer l'aménagement des espaces de travail;
- Optimiser l'ergonomie des postes;
- Avoir une aire de repos comme une salle de pause ou un espace de détente.

Favoriser la conciliation travail-vie personnelle

Il est de plus en plus ardu de concilier les responsabilités professionnelles et les responsabilités de la vie personnelle. La conciliation travail-vie personnelle est un moyen efficace de donner un équilibre aux individus et de faire face aux imprévus de la vie.

Conditions à respecter

- La conciliation doit être bénéfique pour les deux parties (l'organisation et l'employé);
- Offrir une conciliation dans la mesure du possible et selon les dispositions applicables;
- Respecter la réalité du secteur et s'assurer de la pleine poursuite des activités sans impact sur la clientèle;
- L'équité entre les employés doit être maintenue en tout temps.

Pour plus de détails sur la conciliation travail-vie personnelle, voir la fiche synthèse portant sur :

Qu'est-ce que la conciliation travail et vie personnelle ?

Section 3 :

Intervenir pour prévenir l'absentéisme

Voici un rappel d'éléments juridico-administratifs concernant la présence au travail et plus particulièrement les obligations de l'employé et de l'employeur :

L'employé

- Fournir une prestation de travail normale et assidue;
- Respecter l'horaire de travail convenu;
- Aviser l'employeur de toute absence ou de tout retard;
- Informer l'employeur des raisons de son absence et fournir les pièces justificatives lorsque requis;
- Prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation.

L'employeur

- Prendre les mesures nécessaires pour assurer l'exécution d'une prestation de travail sécuritaire;
- Assurer la présence au travail et le respect de l'horaire de travail convenu;
- Contrôler les absences des employés;
- Intervenir auprès des employés qui ne respectent pas les règles;
- Gérer l'absentéisme de façon juste et équitable.

Facteurs de risque d'absentéisme

Les causes de l'absentéisme peuvent trouver leur origine à la fois dans la sphère professionnelle (liés au travail) que dans la sphère personnelle (liés à l'individu).

Facteurs de risque liés au travail

Facteurs de risque organisationnels

Tout élément lié à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales, seul ou combiné à d'autres, et qui augmente la probabilité d'engendrer des effets négatifs sur la santé de la population exposée (INSPQ, 2017).

Voici des exemples de facteurs de risques organisationnels qui peuvent être relatés par la personne:

- Adaptation au travail;
- Ambiguïté des rôles;
- Charge de travail;
- Climat de travail;
- Conflit;
- Courtoisie et respect;
- Difficultés fonctionnelles;
- Discipline;
- Équilibre travail – vie personnelle
- Harcèlement;
- Horaire de travail;
- Information et communication;
- Insatisfaction au travail;
- Latitude décisionnelle;
- Organisation au travail;
- Reconnaissance au travail;
- Relations interpersonnelles
- Stress au travail

L'expérience du **stress au travail** survient lorsqu'un employé perçoit que les exigences de son environnement professionnel excèdent ses capacités à y faire face et que son bien-être est menacé. Ces facteurs de risque organisationnels peuvent entraîner du **stress négatif** chez un employé. Ce stress peut être amplifié négativement par des facteurs de risque individuels. Le stress peut être nocif pour la santé, mais il n'est pas nécessairement à éviter. À dose raisonnable, il demeure essentiel pour atteindre un équilibre et une bonne performance chez l'employé. Malgré la dimension subjective du stress, les facteurs de risque organisationnels demeurent bien réels. Ils doivent être identifiés et gérés par le gestionnaire en collaboration avec les employés.

Agents causaux

Objet, substance, exposition ou mouvement du corps ayant occasionné une lésion. (ex.: chariot élévateur, scie, camion, bactéries, personne, animal, etc.) (CNESST, 2017). Les agents causaux en lien avec les accidents de travail ou les maladies professionnelles déclarés par le personnel (CNESST) :

- Agression physique;
- Agression psychologique;
- Chute (tomber, glisser, trébucher);
- Contact avec un patient contagieux;
- Faux mouvements;
- Piqûre, coupure, morsure, éclaboussure;
- Usager - éviter une chute;
- Usager - mobilisation.

L'exposition répétée à un ou plusieurs risques professionnels peut occasionner des symptômes ou des maladies physiques, psychologiques ou comportementales. Généralement, les réactions diffèrent en fonction de la nature, de la durée (court et long terme) et en fonction de l'intensité (faible ou élevée) de l'exposition au risque. Devant un employé en difficulté, le gestionnaire doit intervenir et cibler des actions visant à diminuer les conséquences négatives de l'exposition aux risques professionnels liés à l'invalidité.

Facteurs de risques associés à l'individu

Certaines composantes individuelles peuvent favoriser ou nuire à la santé psychologique et physique au travail :

- Le type de personnalité;
Ex.: les personnes qui ont une affectivité positive risquent moins de développer des problèmes psychologiques.
- L'âge et le sexe;
Ex.: les femmes sont davantage atteintes de dépression comparativement aux hommes.
- L'état de santé et les habitudes de vie;
Ils peuvent moduler l'effet du stress sur l'individu. Ex. : le manque de sommeil, les habitudes alimentaires.

- Les événements de vie;
Ex.: un divorce, une naissance, le décès d'un proche, qui influent sur notre santé psychologique.
- L'environnement social et familial;
Peut constituer une source de soutien.
- Les stratégies d'adaptation utilisées;
Comme la gestion du temps et la capacité d'évacuer son stress.
- La connaissance de soi, de ses limites.
Permet d'éviter à la personne de se placer dans des situations qui débordent sa capacité d'adaptation.

La prévention des absences

1. Être attentif aux signes avant-coureurs (observer et identifier)

L'identification précoce de l'employé en difficulté est essentielle :

- Être présent et à l'écoute auprès de ses employés afin d'établir une relation de confiance avec eux (Gestion de proximité);
- Avoir un flair et des antennes pour détecter les risques chez les employés;
- Observer attentivement l'environnement de travail;
- Susciter la collaboration des employés dans l'identification des facteurs de risque organisationnels.

Le gestionnaire détecte les signes avant-coureurs de l'absence (employés en difficulté)

| | |
|---|---|
| Rendement au travail <ul style="list-style-type: none"> • Délais dépassés; • Erreurs inhabituelles / plaintes des clients; • Difficulté de concentration ou de jugement; • Efficacité réduite; • Rythme irrégulier (lent un jour, rapide le lendemain); • Comportement peu fiable; • Comportement obsessionnel compulsif. | Présence au travail <ul style="list-style-type: none"> • Absences fréquentes; • Retard au retour du lunch, absence du poste de travail; • Départ du travail avant l'heure; • Absences, retards ou excuses injustifiés; • Maladie au moment des vacances ou des congés; • Absences fréquentes le lundi ou le vendredi. |
| Attitude <ul style="list-style-type: none"> • Détérioration de l'apparence personnelle; • Réactions démesurées aux critiques réelles ou imaginées; • Non-respect des collègues ou des clients; • Attitude renfermée ou tendue; • Irritabilité extrême, méfiance; • Déformation de la vérité à propos d'incidents; • Altercation avec les collègues, les clients | Autres <ul style="list-style-type: none"> • Changement d'humeur, particulièrement après le lunch ou au retour d'une pause; • Fréquents appels téléphoniques pour des motifs personnels; • Emprunt d'argent à ses collègues; • Allusion à des problèmes familiaux ou autres; • Blessures fréquentes au travail ou dans sa vie privée; • Idées suicidaires communiquées au supérieur immédiat ou aux collègues • Toxicomanie. |

Une fois que des signes avant-coureurs sont observés par le gestionnaire ou d'autres employés, il est important de rencontrer rapidement la personne pour éviter une dégradation de son état et apporter le support nécessaire.

2. Rencontrer l'employé qui déclare des signes avant-coureurs (intervenir)

Quand un employé est identifié à risque :

- a) Intervenir rapidement auprès de l'employé vivant une difficulté;
- b) Identifier les enjeux;
- c) Établir une démarche d'intervention et un plan d'action personnalisé.

Cette rencontre doit permettre non seulement de régler en totalité ou en partie le problème vécu par l'employé, mais aussi d'éviter que la problématique évolue vers une invalidité ou que le cas se transforme en mesure disciplinaire. Elle doit se dérouler dans un espace qui permet au gestionnaire d'être à l'écoute de l'employé et de comprendre la problématique vécue.

Une fois la problématique exposée, le gestionnaire convient avec l'employé d'une démarche d'amélioration incluant les moyens appropriés pour régler les difficultés et les écarts.

À garder en tête : Le gestionnaire a un rôle de soutien dans la prévention et la gestion des difficultés personnelles des employés, mais n'intervient d'aucune manière sur le plan clinique. Il est possible de diriger l'employé vers le Programme d'aide aux employés (PAE). Cela ne doit toutefois pas empêcher l'intervention ou la gestion des risques et des difficultés avec bienveillance.

3. Faire le suivi (post-intervention)

Le suivi auprès de l'employé est essentiel pour renforcer les efforts et les conduites positives ou à l'opposé, recadrer et intervenir à un plus haut niveau (si nécessaire). Le suivi peut permettre d'éviter une absence à long terme de l'employé.

Face à l'absentéisme, trois types de prévention existent:

- **La prévention primaire** met l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail
- **Les préventions secondaire et tertiaire** sont centrées sur l'individu

Pour agir efficacement en matière de prévention de l'absentéisme au travail, les interventions doivent être conduites de façon simultanée sur le plan primaire, secondaire et tertiaire.

La prévention primaire: agir sur l'organisation et l'environnement de travail

La prévention primaire concerne **la gestion des risques à la source (agir directement sur les causes)**. Ces actions ciblent l'évaluation, l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans la sphère professionnelle. Cette démarche est adaptée à tous les types de risques professionnels. **La gestion des facteurs de risque est effectuée par le gestionnaire avec la collaboration et l'implication des employés ou de l'employé.**

La démarche en un coup d'œil

L'employé est invité à collaborer en identifiant et en rapportant des risques professionnels afin de proposer des pistes de solutions (de manière formelle, en *caucus*, en rencontre d'équipe, lors de participation à l'élaboration d'une matrice de risque ou de manière informelle, directement au supérieur immédiat).

1. Engagement

Le CISSS des Laurentides s'engage à offrir un milieu sain, sécuritaire et propice à la santé et au bien-être dans le respect de nos valeurs organisationnelles et des ressources disponibles.

Il favorise une sensibilisation et une mobilisation tant chez ses gestionnaires que chez ses employés.

2. Planification

Le point de départ de toute amélioration des actions en santé et sécurité au travail consiste à identifier les risques, les repérer, puis les évaluer afin d'établir les priorités.

Exemples

| Facteur de risque organisationnel | Problèmes concrets |
|-----------------------------------|--|
| Charge de travail | <ul style="list-style-type: none">Un employé affirme qu'il est toujours débordé et qu'il n'arrive pas à effectuer l'ensemble de ses tâches |
| Mobilisation des usagers | <ul style="list-style-type: none">Deux employés utilisent un lève-personne défectueux et ressentent des douleurs |
| Entretien des équipements | |

Il est important de dépasser la seule identification des facteurs de risque; il faut cibler précisément les problèmes concrets qui y sont rattachés.

Les problèmes identifiés seront certainement nombreux, il est donc essentiel d'établir des priorités en fonction de leur fréquence et de leur gravité puis d'établir un consensus quant au choix de ceux à traiter.

Le gestionnaire et les employés identifient les mesures de prévention et de correction à mettre en place dans le plan d'action afin d'éliminer et de contrôler les risques identifiés.

Le plan d'action est une démarche concrète incluant des moyens à mettre en place pour gérer les risques identifiés. Plus précisément, il doit inclure des activités en lien avec :

- Les ressources humaines (santé-sécurité mieux être);

- L'organisation du travail (tâches, horaire);
- Les équipements (achat, bris, entretien préventif);
- Spécifiques à un secteur en particulier (facteurs organisationnels et agents causaux);

3- Mise en œuvre

Une fois le plan d'action complété, il est temps d'implanter les correctifs et les moyens de prévention choisis selon l'ordre établi. Il faut d'abord chercher à éliminer le risque à la source. **Les fiches synthèses en annexe précisent les actions à privilégier en fonction des facteurs de risques organisationnels.**

Des pratiques gagnantes pour l'implantation

Implanter rapidement des actions préventives simples (*quick wins*). Les solutions simples doivent être exploitées afin de montrer aux employés que des actions concrètes peuvent être posées rapidement (ex. : réaménager un coin du bureau, réviser un processus de travail).

Établir le «champ des possibles».

Il vise à délimiter les zones d'interventions et l'étendue des solutions qui peuvent être élaborées par les gestionnaires et les employés. Il permet :

- . D'avoir une vision stratégique et réaliste des solutions envisagées;
- . De gérer les attentes et de ne pas créer de faux espoirs chez les employés;
- . **D'éviter l'essoufflement des employés et des gestionnaires.** Une démarche stratégique ne doit pas traiter tous les problèmes en même temps du fait que les ressources organisationnelles sont bien souvent insuffisantes et que les résultats prennent un certain temps à émerger.

4-Évaluation

Une fois la mise en œuvre réalisée, il faut évaluer l'efficacité des interventions ainsi que les processus, et ce, avec les personnes concernées.

5-Revue

Amélioration continue : La prévention des risques est toujours à recommencer. Que ce soit pendant l'exécution du plan de direction ou à son échéance, il est toujours pertinent de questionner les diverses composantes du travail, de les bonifier et de gérer les risques à la source. C'est un processus continu nécessitant l'implication des équipes. Le système de gestion du CISSS des Laurentides est d'ailleurs basé sur ce principe d'amélioration continue.

Revue de direction

Les résultats des directions sont évalués, analysés, comparés aux objectifs à atteindre et présentés au comité de direction dans le cadre de la revue de direction annuelle.

La prévention secondaire: agir sur l'individu

Ces actions ou mesures correctives visent à aider directement l'individu à court terme, à améliorer ses stratégies d'adaptation, à soulager les symptômes de stress et à faire face aux facteurs de risque

organisationnels. Il peut aussi s'agir d'outils de protection destinés à éviter des accidents du travail ou à en réduire la sévérité (ex.: équipements de protection individuels ou collectif). Voici des exemples de possibilités :

Offrir des activités de sensibilisation et d'information

- Articles et documents sur la santé;
- Conférences ;
- Formations;
- Vidéos;
- Conseils;
- Autres.

Offrir des programmes de développement des habiletés

- Gestion du stress et du temps (restructuration cognitive);
- Gestion du changement;
- Prévention et résolution de conflits;
- Prévention de la violence au travail;
- Conciliation travail-vie personnelle;
- Technique de relaxation (méditation, yoga);
- Saines habitudes de vie (exercice physique, alimentation, tabagisme, consommation d'alcool, repos).

Gérer le changement

Lorsqu'il est question de changements dans une organisation, le sentiment d'incertitude vécu par les employés peut se traduire par de la résistance, une réduction du bien-être psychologique et l'augmentation du stress au travail. La gestion du changement peut autant s'opérer en groupe qu'en rencontre individuelle.

- Préparer à l'avance les employés, au changement en leur annonçant les événements et les transformations à venir plutôt que de les mettre devant le fait accompli;
- Répéter à plusieurs reprises les raisons sous-jacentes du changement;
- Donner des dates de tombée réalistes en évitant de les changer à la dernière minute;
- Offrir de la formation ciblée (en lien avec le changement) aux employés de manière proactive;
- Privilégier une approche participative, c'est-à-dire impliquer les employés dans l'implantation des actions;
- Créer un espace de discussion (caucus, rencontre d'équipe, etc.);
- Favoriser l'expression des employés par une écoute sincère et des reflets pertinents (écouter les préoccupations des employés).

La prévention tertiaire : agir auprès des personnes exposées

Ces actions visent à diminuer les conséquences négatives de l'exposition aux risques professionnels ou d'invalidité concernant les individus qui souffrent ou qui ont souffert de problèmes de santé physique et/ou psychologique dans le passé.

La prévention tertiaire est plutôt réactive car elle se planifie et s'effectue la plupart du temps pendant l'absence d'un employé ou lors de son retour au travail. Elle est une réponse immédiate à un ou des facteurs de risque ayant entraîné(s) des effets négatifs chez un employé.

Elle vise aussi à développer le pouvoir d'agir de l'employé, de se rebâtir une certaine confiance et de se réapproprier son rôle.

Meilleures pratiques de gestion

- Préparer et mettre en action le programme de retour au travail après un arrêt (voir la section 5);
- Maintien du lien avec la personne absente;
- Convenir d'un plan de retour au travail et identifier les obstacles possibles (non médicaux);
- Mesures de soutien et d'orientation afin d'encadrer la personne absente dans son processus de réintégration au travail pour en assurer le succès et favoriser son intégration dans son milieu.

Offrir un espace de discussion

- Permettre aux employés de parler de leur travail et de leurs préoccupations et en les accompagnants dans la recherche de moyens pour faciliter non seulement leur retour au travail, mais aussi leur maintien en emploi;
- Programme d'aide aux employés (PAE*);
- Le gestionnaire peut être amené à conseiller les employés et les orienter, le cas échéant, vers le programme d'aide aux employés;

**Le Programme d'aide aux employés (PAE) est gratuit et confidentiel*

Références vers des ressources spécialisées

- Prise en charge psychologique;
- Prise en charge médicale;
- Prise en charge d'une autre nature (sociale, etc.)

Section 4 :

Intervenir pendant l'absence

Absentéisme versus présentéisme

Quand on veut intervenir, il est important d'avoir un portrait d'ensemble au préalable de sa direction, de son service, mais aussi des employés qui la compose

Absentéisme

L'absentéisme au travail peut se caractériser comme étant des absences ponctuelles, régulières ou fréquentes par un employé attendu à son poste en fonction d'un horaire préétabli et connu par celui-ci et son gestionnaire. L'absentéisme réfère à la notion de répétition et à la durée des absences sur une période donnée.

Gérer l'absentéisme a un impact direct sur l'absentéisme. Une intervention en matière de gestion de la présence au travail n'est pas une recette préfabriquée. **Il faut systématiquement tenir compte du contexte et des circonstances.** Le gestionnaire doit apprécier objectivement chaque situation et prendre en considération :

- Les obligations de l'employé et de l'employeur;
- Les circonstances, le contexte;
- L'ensemble des caractéristiques d'emplois.

Et la présence au travail ?

Gérer l'absence oui, mais aussi accorder une attention particulière à la présence au travail !

Ne pas gérer l'absence, c'est transmettre le message aux « présents » que leur contribution quotidienne et assidue sont sans importance puisqu'ils ne sont pas traités différemment des « absents ».

Gérer la présence, c'est se soucier de la qualité de la présence du personnel. Un gestionnaire doit avoir une incidence positive sur son service en prenant des décisions, en supportant son équipe et en donnant des directives claires tout en évitant l'ambiguïté. La présence au travail doit être gérée en continu, de manière préventive tout en visant le bien-être des employés.

Présentéisme

Les recherches actuelles estiment que ce serait un phénomène aussi important, sinon plus important, que l'absentéisme en termes de coûts.

Le présentéisme serait un signe avant-coureur d'un absentéisme futur. Quand un employé présente des signes avant-coueurs, il est nécessaire d'intervenir (voir section sur la prévention).

Absence fautive versus absence non fautive

Absence volontaire

Qui découle d'une décision ou d'un geste de l'employé :

- S'absenter sans autorisation ou sans justification;
- Omettre d'aviser dans un délai raisonnable;
- Invoquer un faux motif pour prendre ou prolonger un congé;
- Arriver en retard;
- Décider unilatéralement de ses vacances sans attendre une confirmation du chef;
- Etc.

Absence non volontaire

Qui découle d'une incapacité physique ou psychologique et qui empêche un employé de fournir sa prestation normale de travail prévue à la convention collective ou par la loi.

- Maladie personnelle;
- Lésion professionnelle;
- Problème de santé.

L'absentéisme volontaire provient d'une décision de l'employé où il fait le choix intentionnel de s'absenter du travail. Les interventions seront plutôt d'ordre disciplinaire (gradation des mesures) et l'objectif poursuivi est que l'employé corrige son comportement, respecte son contrat de travail et les règles applicables.

L'absentéisme involontaire résulte de cause(s) dont l'employé n'a aucun contrôle. Les interventions seront plutôt d'ordre administratif et l'objectif poursuivi est que l'employé prenne les dispositions nécessaires afin d'être en mesure d'offrir la prestation de travail prévue à son contrat de travail sur une base régulière.

Au besoin, l'employeur doit rechercher avec l'employé, des pistes de solutions visant à améliorer la présence au travail de son employé.

Pour qu'une intervention soit réussie auprès d'un employé, le supérieur immédiat prend en considération les cinq conditions suivantes :

- Déterminer les attentes en matière de présence au travail et le soutien à offrir avant même d'intervenir;
- D'entrée de jeu, communiquer et clarifier les attentes à l'employé;
- Avoir des attentes non abusives (raisonnables dans les circonstances);
- Avoir des attentes non arbitraires (motivées par les services à rendre, l'équité dans l'équipe, les procédures, etc.);
- Être non discriminatoire (applicable à tous de la même façon, dans les mêmes circonstances).

Le gestionnaire favorisera, en tout temps, la présence au travail en tenant compte des limitations.

Absentéisme court terme (1 à 5 jours)

Les conventions collectives prévoient trois types de congés pouvant être rémunérés à même la banque de congés maladie. Les employés à temps partiel n'accumulent pas de congés maladie, mais sont rémunérés à chaque paie sous forme de bénéfices marginaux.

Ce type d'absentéisme n'est pas à négliger, car un profil d'absences à court terme peut parfois se transformer en un profil d'absentéisme chronique.

1. Congé pour motifs personnels

L'employé peut bénéficier annuellement de 3 congés non consécutifs pour motifs personnels s'il en avise l'employeur, au moins 24 heures à l'avance, lequel ne peut refuser sans motif valable.

2. Congé pour responsabilités familiales

L'employé peut, après en avoir avisé l'employeur le plus tôt possible, s'absenter du travail jusqu'à concurrence de dix jours sans solde par année pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents.

3. Congé maladie

L'employé peut s'absenter pour une invalidité, dans ce cas, il est rémunéré jusqu'à concurrence de cinq jours ouvrables à même sa banque de congés maladie.

L'employé, à moins d'indication contraire du gestionnaire immédiat, n'a pas l'obligation de transmettre au SSMET un certificat médical pour toute absence maladie de trois jours ou moins. À partir de la quatrième journée d'invalidité, l'employé doit déposer un certificat médical au SSMET (incluant le diagnostic, le traitement et la durée de l'absence).

Les jours accumulés dans la banque de congés de maladie doivent être utilisés quand l'employé est réellement malade. Il ne s'agit pas d'une banque à vider systématiquement.

Planifier en avance la réorganisation du travail

Pour assurer la continuité des services, il est conseillé de planifier – à l'avance – les moyens ou la réorganisation du travail en prévision d'une réduction temporaire des effectifs. Par exemple, le développement des compétences est une solution pour permettre aux employés d'être plus flexibles à travailler dans plusieurs secteurs cliniques.

Planification des horaires de travail

Il faut se questionner sur la nécessité de remplacer l'employé ou non. L'important est de s'assurer que l'équipe demeure fonctionnelle et que l'offre de service est maintenue.

Déclaration d'une absence

Un mécanisme doit être instauré au sein du service pour permettre à l'employé d'aviser et de signifier le motif de son absence.

Le *caucus* est aussi un moyen intéressant pour communiquer et clarifier à l'équipe les attentes et les exigences en termes de présence et d'absence au travail.

Les absences non prévues à l'horaire de travail doivent être déclarées sans délai (retard, départ hâtif, maladie, etc.).

Liste des documents à transmettre au SSMET en cas de maladie ou d'assurance salaire:

- Tout certificat médical exigé par le supérieur immédiat tant verbalement que par écrit;
- Un certificat médical pour toute absence invalidité de six jours et plus, ainsi que chaque prolongation d'absence (incluant les assignations au travail et les retours progressifs);

Tous les documents transmis au SSMET doivent inclure le diagnostic, la date du prochain rendez-vous médical, le traitement, la durée de l'absence et les modalités de retour au travail (s'il y a lieu).

Accident de travail ou maladies professionnelles (CNESST)

Les accidents de travail ou les maladies professionnelles doivent être déclarés dans les plus brefs délais (par le formulaire de déclaration et d'analyse d'un événement accidentel).

Une attestation médicale pour un accident du travail dès la première journée d'absence ainsi que tous les rapports médicaux prescrivant une prolongation d'absence (incluant les assignations au travail);

Le gestionnaire doit :

- Sécuriser les lieux, s'assurer que les premiers soins ont été prodigués, enquêter et analyser les circonstances de l'accident du travail et, s'il y a lieu, mettre en place des moyens pour éviter la répétition de l'évènement. Il est important de ne pas gérer la cause, mais la personne en mettant l'accent sur les capacités;
- Entreprendre, avec le préventionniste, une analyse de la situation afin d'identifier toute problématique, situation ou condition de travail pouvant être en lien avec l'absence;
- Évaluer, avec le SSMET, la possibilité de mettre en place des mesures visant le maintien ou la réintégration précoce au travail.

Tout au long de son invalidité, l'employé doit informer son supérieur immédiat de la durée de son absence et transmettre les rapports médicaux SSMET pour justifier son absence.

Conditions de succès de la démarche

- Suivre régulièrement l'évolution du dossier d'un employé absent avec l'agent de gestion responsable du dossier du SSMET;

- Privilégier un contact verbal avec l'employé tout au long de l'absence;
- Informer l'équipe de l'absence de l'employé et des changements au fur et à mesure;
- Explorer les causes de l'arrêt liées au travail (facteurs de risque organisationnel ou agents causaux) et apporter les correctifs nécessaires (s'il y a lieu).

Planifier et maintenir le contact avec l'employé pendant une absence à long terme

Il faut démystifier la pensée que le supérieur immédiat ne doit pas entrer en contact avec l'employé qui est en absence à long terme. Il est reconnu, dans la majorité des cas, que garder un contact avec l'employé peut favoriser son retour au travail et sa réintégration. Cette communication peut contribuer à maintenir le lien de confiance et le sentiment d'appartenance. Si l'employé absent se sent soutenu, particulièrement lorsque le milieu de travail est à l'origine de son problème de santé, l'inquiétude peut ainsi s'atténuer. **Chaque arrêt de travail a son histoire et ses particularités.**

Si la relation avec le supérieur immédiat est :

Positive

Le supérieur immédiat peut directement entrer en contact téléphonique avec l'employé.

Tendue ou fragilisée au moment du départ

Il est préférable de laisser la décision à la personne en arrêt de travail de déterminer le moment où le contact aura lieu. Lors de son appel, l'agent de gestion responsable du dossier du SSMET peut vérifier l'intérêt de l'employé à ce que son supérieur immédiat communique avec lui. S'il accepte, le supérieur immédiat sera invité à prendre l'initiative de communiquer avec l'employé.

Comment effectuer les appels?

Lors de ses contacts téléphoniques, le gestionnaire doit :

- Respecter les modalités convenues ;
- Responsabiliser l'employé à faire des suivis (dans la mesure du possible);
- Favoriser l'écoute active, compassion, authenticité, clarté et sobriété du discours, empathie.

Établir le climat propice à la discussion :

- Exposer clairement le but de l'appel;
- Vérifier s'il s'agit d'un bon moment pour parler;
- Prendre des nouvelles sur l'état général de l'employé;
- Éviter d'insister sur des détails tels que les problèmes de santé de l'employé;
- Démontrer une préoccupation sincère;
- Donner des nouvelles du service.

Vérifier l'accès au support nécessaire :

- Vérifier l'accessibilité aux ressources nécessaires;
- Offrir le service du PAE si le besoin se fait sentir.

Fournir et obtenir de l'information :

- Répondre aux questions;
- Informer sur l'évolution de la situation au travail (ex.: prise en charge du facteur de risque organisationnel en cause);
- Être attentif aux signes démontrant l'évolution de la condition;
- Valider le moment du retour au travail sans insister ou mettre de la pression;
- Vérifier comment faciliter le retour au travail;
- Valider le message qui sera véhiculé à l'équipe;
- Déterminer la date du prochain contact.

Les renseignements médicaux (diagnostics) sont confidentiels. Toutefois, le SSMET peut vous informer du type d'absence, du facteur de risque organisationnel ou de l'agent causal sous-jacent à l'absence et des modalités de retour au travail.

À noter :

- La fréquence des appels varie d'un individu à l'autre. Cependant, il peut être intéressant de viser un appel tous les deux mois;
- Pour le premier appel, il peut être pertinent de laisser jusqu'à un mois de repos avant d'avoir un premier contact verbal;
- Faire un résumé de la conversation et le conserver au dossier de l'employé pour référence future.

Pièges à éviter :

- Entrer dans les détails;
- Alimenter les préjugés;
- Juger;
- Discuter de son rendement au travail.

Les contacts avec l'équipe pendant une absence à long terme.

Informez l'équipe : Tout en restant confidentielles, les rencontres constituent un excellent moyen d'informer l'équipe de l'absence d'un collègue et de sa date prévue de retour. C'est aussi un moment pour faire une gestion des rumeurs et des jugements faciles. Si une forme de scepticisme persiste, il faut inciter l'équipe à faire confiance aux gens qui décrètent et font la gestion de l'arrêt de travail.

Faire cesser le comportement des personnes qui alimentent les rumeurs. Le gestionnaire se doit de rencontrer les personnes qui contribuent à propager des rumeurs concernant un employé absent afin de les faire cesser. Il peut être important de les questionner sur leurs craintes et leurs fondements. Si de l'information pertinente et vérifiable ressort de ces conversations, le gestionnaire doit transmettre ces renseignements sans délai au responsable du dossier au SSMET.

Section 5 :

Intervenir pour un retour au travail durable

Le retour au travail est un moment crucial dans la poursuite du rétablissement de l'employé. L'intention par l'employé de vouloir reprendre son travail a une incidence positive sur ses chances de succès. Ce qui explique l'importance de bien planifier son retour, notamment, si la cause de l'absence découle d'un problème de santé psychologique, précisons qu'une prescription de retour au travail de façon progressive constitue un élément supportant, toutefois, il doit être raisonnable en termes de durée.

Déterminer et gérer les facteurs organisationnels et les agents causaux (s'il y a lieu)

Toute approche visant à favoriser le rétablissement d'un employé et le retour au travail doit tenir compte des composantes du travail (facteurs de risque organisationnels et agents causaux) qui ont pu contribuer à la détérioration de son état de santé.

Planifier le retour au travail

Le plan de retour au travail peut être recommandé par le médecin désigné par le SSMET ou par le médecin traitant de l'employé. Tout plan de retour au travail doit être suivi et respecté par le gestionnaire responsable. Le retour au travail peut aussi être imposé par la décision d'un arbitre.

Prévoir une rencontre préparatoire de retour au travail (à défaut, effectuer un contact téléphonique)

Cette formule est possible à partir du moment où le retour au travail est envisagé par le médecin traitant. Elle peut inclure le gestionnaire, un représentant du SSMET et parfois aussi un représentant syndical. Le but de cette rencontre est de:

- Planifier les tâches et les mandats lors du retour;
- Établir un horaire de travail;
- Exprimer les attentes et les objectifs de travail;
- Informer des grands changements et donner les dernières nouvelles du service;
- Préparer une réaffectation dans un autre service (s'il y a lieu);
- Informer des ajustements des compétences à venir (s'il y a lieu);
- Demander comment l'employé voudrait être accueilli.

Effectuer un contact avec l'employé tout juste avant son retour au travail et le mettre en confiance. Si exceptionnellement le gestionnaire ne peut être présent à la journée de retour, informer l'employé en ce sens et déléguer son remplaçant pour l'accueillir.

Élaborer le plan de retour au travail (selon la durée de l'absence et la réalité du milieu)

- **Préparer les modalités d'accueil;**
Qui va accueillir l'employé ? Comment va se dérouler la première journée ? Quel est l'état de son bureau? Comment va se dérouler la pause?
- **S'assurer que l'employé peut s'adresser rapidement à une personne en cas de problème;**
Ex.: le supérieur immédiat, un collègue.
L'employé dispose d'une personne-ressource à qui il peut se référer pour toutes questions sur les modifications qui ont eu lieu depuis son départ.
- **Planifier un jumelage avec un collègue;**
Pour la mise à jour des dossiers ou encore pour alléger les tâches de l'employé durant un certain temps.
- **Réaménager l'horaire de travail;**
Une formule qui peut être temporaire et conditionnelle à la faisabilité.
 - Planifier l'ajout de ressources (si nécessaire);
 - Maintenir en poste temporairement l'employé qui remplaçait l'employé absent (au besoin et quand c'est possible);
 - Prévoir une mise à jour et/ou formation (au besoin).

Inclure des mesures de réintégration (au besoin)

L'assignation temporaire

Ce type de retour au travail survient à la suite d'une maladie ou d'une blessure professionnelle. Il permet la réadaptation de l'employé en surplus en l'affectant à des tâches légères, réduites ou modifiées sur une base à temps partiel ou à temps plein. L'employeur peut assigner temporairement un employé à un poste de travail adapté à sa condition ou envisager un surplus d'effectifs, pourvu que le médecin traitant désigné croit que :

- Les tâches correspondent à sa capacité résiduelle;
- Le travail ne comporte pas de danger pour sa santé, sa sécurité et son intégrité physique compte tenu de sa lésion.

Le travail modifié (assignation assurance salaire)

L'employé retourne au travail à la suite d'une maladie ou d'une blessure non professionnelle, avec des tâches modifiées pour répondre à ses capacités fonctionnelles, notamment sur le plan de la charge, de l'horaire, de l'organisation ou de la quantité à produire.

Le retour progressif (dans le temps et dans la tâche)

C'est le retour au travail habituel de l'employé selon un horaire réduit où il accomplit ses tâches habituelles. L'employé doit avoir un plan défini qui démontre la reprise progressive de ses activités professionnelles l'amenant à effectuer son travail régulier défini et délimité dans le temps. Cette mesure de réintégration

favorise le rétablissement et la récupération des capacités fonctionnelles. Elle est aussi réputée pour accélérer le retour au travail à temps plein et diminuer les risques de rechute.

Des mesures d'accommodement raisonnables

Des mesures d'accommodement raisonnables comprennent toutes les modifications et les adaptations du poste de travail, de l'emploi ou des fonctions exercées par un employé (sans le dénaturer). Ces dernières doivent respecter les capacités fonctionnelles de l'employé et ne pas constituer une contrainte excessive pour l'employeur sur le plan du coût, de la santé et de la sécurité ainsi que de l'organisation du travail (disponibilité de l'emploi, climat de travail, etc.). Il sera attendu de l'employé d'offrir un rendement au travail satisfaisant, qui correspond aux fonctions attribuées.

Les mesures d'accommodement offertes

Une mesure d'accommodement est généralement appropriée lorsqu'il y a présence de limitations fonctionnelles chez l'employé. Dans toute démarche d'accommodement, l'employé doit collaborer activement au processus. À noter qu'en cas d'accommodement, l'employé aura peut-être à faire des compromis, ce qui pourrait amener un changement de statut, d'horaire et de salaire.

L'employeur dispose de plusieurs moyens afin de respecter son devoir d'accommodement raisonnable :

- Rencontrer l'employé et lui faire prendre conscience de son taux d'absentéisme;
- Permettre un horaire flexible, des congés, des congés sans solde et partiels sans solde;
- Référer l'employé au *Programme d'aide aux employés* (PAE);
- Renseigner adéquatement l'employé et le diriger vers l'aide nécessaire;
- Permettre à l'employé de s'absenter pour suivre une thérapie;
- Encourager la fréquentation d'un organisme reconnu;
- Aménager le poste de travail, sous réserve de la contrainte excessive;
- Convenir d'attentes significatives avec l'employé;
- Convenir d'une entente de dernière chance.

À noter : Ceci est une liste non exhaustive de mesures d'accommodement possibles et répertoriées parmi les décisions arbitrales. Ainsi, tant que la mesure d'accommodement demeure conforme aux différentes lois sur les droits de la personne, rien n'empêche les parties d'être proactives et imaginatives.

Préparer l'équipe au retour au travail de l'employé

Si le contexte le permet, un point à l'ordre du jour lors d'un *caucus* ou d'une réunion d'équipe est un moyen efficace pour tenir l'équipe au courant du retour imminent d'un collègue. Le gestionnaire doit se questionner à savoir s'il faut annoncer la nouvelle à toute l'équipe en même temps. Le jugement est de mise selon la complexité du cas. **Attention : cette démarche ne doit pas devenir du favoritisme. En fin de compte, toute l'équipe devra être mise formellement au courant.**

Bénéfices :

- Permet de faire une gestion des rumeurs;
- Bon pour le sentiment de groupe;
- Le soutien des collègues et du gestionnaire favorise le retour et le maintien en emploi.

Avec le reste de l'équipe, le gestionnaire discute :

- De la date du retour au travail, la durée et les tâches prévues;

- De ses attentes envers l'équipe pour combler, s'il y a lieu, des journées de travail si l'employé revient par exemple en assignation temporaire;
- Du réaménagement des tâches, s'il y a lieu, qui sera fait en tenant compte du travail des autres;
- S'il y a une assignation temporaire ou des restrictions, sur le fait que l'employé ne sera pas fonctionnel instantanément à 100 % et qu'une flexibilité est requise de la part de l'équipe. Le réaménagement sera réalisé en tenant compte du travail des autres;
- Des mesures d'accommodement qui sont une nécessité et non un privilège, et ce, malgré une potentielle surcharge de travail de l'équipe;
- De ses attentes envers l'équipe (avoir une attitude respectueuse, fournir de l'aide, éviter les
- Commentaires désobligeants et les préjugés, offrir du soutien).

Section 6 :

Seuils d'intervention et absentéisme chronique

Les seuils d'intervention : quand intervenir?

- L'employé s'absente plus de 10 jours dans un délai de douze mois;
- L'employé s'absente moins fréquemment, mais il le fait selon un profil qui peut inclure des types d'absence tels que :
 - ✓ Absences fréquentes durant une courte période
 - ✓ Absences accolées à un congé hebdomadaire, férié ou aux vacances
 - ✓ Absences suite à un quart effectué en temps supplémentaire
 - ✓ Absences pendant les fins de semaine
- L'employé s'est absenté pendant une période critique pour les activités de l'organisation telles que :
 - ✓ Pendant la période des fêtes, Pâques, fête des Mères, la relâche, la fête nationale, etc.
 - ✓ Lors d'un surplus important de travail
 - ✓ À l'occasion d'un manque connu de personnel
- L'employé s'absente une journée pour laquelle un congé lui a été refusé;
- L'employé qui a un comportement énuméré ci-dessous :
 - ✓ Commence son quart de travail en retard ou quitte son poste de travail plus tôt que prévu sans l'autorisation de son supérieur immédiat
 - ✓ Modifie son horaire de travail sans autorisation de son supérieur immédiat
 - ✓ Se révèle non disponible ou non joignable pendant les heures de travail
 - ✓ N'informe pas, selon les procédures habituelles du service, de ses allées et venues.
- L'employé présente un rendement inférieur aux attentes significatives;
- L'employé est absent ou non disponible à son poste de travail de manière répétée, en raison de motifs tels:
 - ✓ Prolonger ses pauses-café ou ses pauses-repas
 - ✓ Aller fumer
 - ✓ D'autres situations non reliées à ses fonctions (ex.: conversation ou appel téléphonique personnel ou utilisation à des fins personnelles d'internet)

Dans certains cas, le gestionnaire doit intervenir avant même que le seuil ne soit dépassé et qu'un profil d'absence ne se soit installé (ex. : intervenir avant que les 10 jours ne se soient écoulés si déjà la moitié de la banque est utilisée après 2 mois) ou selon les moments où ces absences surviennent.

Identifier les employés qui présentent des profils d'absence qui excèdent les seuils d'intervention.

Deux possibilités :

| Au moment de la déclaration d'absence | Suite à l'analyse des profils d'absentéisme |
|---|--|
| <p>Lorsque l'employé se déclare malade et que le gestionnaire a des raisons de croire que l'employé ne respecte pas les seuils d'intervention, il peut user des droits de direction, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none">• Droit d'appeler l'employé et de poser des questions à l'employé pour valider si le motif de l'absence est justifié ou non;• Droit d'exiger un certificat médical ou une pièce justificative. | <p>Le gestionnaire évalue et s'assure que les seuils d'intervention soient respectés. Le cas échéant, une intervention auprès de l'employé est planifiée. Il est fortement conseillé de documenter le profil de l'employé et de le comparer avec le reste du service pour intervenir avec équité auprès de l'ensemble des collègues. Ces données pourront ensuite être présentées lors d'éventuelles rencontres :</p> <ul style="list-style-type: none">• Droit de signifier à un employé qui présente un profil d'absentéisme fautif de déclarer systématiquement ses demandes d'absences à l'avance. |

Une faute importante de la part d'un employé : Ne pas téléphoner et ne pas se présenter

Le gestionnaire a le devoir d'appeler l'employé et de se renseigner sur la cause de l'absence. Le gestionnaire doit rencontrer l'employé à son retour et valider les motifs de son absence. Le SSMET peut accompagner le gestionnaire dans cette situation au besoin.

Validation de l'absence : le certificat médical ou une pièce justificative

Le supérieur immédiat peut exiger un certificat médical ou une pièce justificative s'il a un doute raisonnable sur la véracité du motif de l'absence maladie ou pour vérifier l'aptitude de l'employé à exercer ses fonctions. Si l'employé refuse, l'absence pourra être considérée comme étant non autorisée.

Un certificat médical est une pièce justificative de nature confidentielle. L'employé devrait toujours le faire parvenir lui-même au SSMET. Ce service informera le gestionnaire immédiat de la conformité du billet médical, de l'aptitude ou non au travail de l'employé et si l'absence est justifiée médicalement ou non puis s'il y a lieu, obtenir des informations nécessaires pour gérer l'absence.

Intervention auprès de l'employé

Un gestionnaire qui veut intervenir sur la présence au travail d'un employé devrait toujours débiter par la clarification et la communication de ses attentes et ensuite, voir à améliorer son soutien, si c'est nécessaire.

Étape 1

Rappel courtois des attentes du gestionnaire à l'égard de l'employé et écrit des faits.

Étape 2

Démarche formelle pour que l'employé s'engage à prendre les moyens nécessaires à maintenir un niveau de présence acceptable ainsi qu'un rendement conforme aux attentes organisationnelles.

Étape 3

Poursuivre la démarche formelle de recadrage (gradation des mesures disciplinaires). Si le gestionnaire continue d'observer le comportement ou le rendement inadéquat.

Étape 4

Assurer le suivi des interventions effectuées, valider en continu le motif des absences suite à l'intervention et vérifier si l'employé s'est conformé à la directive émise

Exemple:

Favoriser une utilisation adéquate des congés maladie

Dans un service où la semaine de travail commence le dimanche, un chef de service constate que pendant la période des vacances, il n'est pas rare de voir des gens se déclarer malades la veille (samedi) ou à leur retour (dimanche). Cette situation crée une difficulté à remplacer les employés et ultimement, à maintenir l'offre de service.

Piste de solution

Le chef décide de réunir son équipe en *caucus* et discute des modalités à mettre en place afin de les sensibiliser à l'impact des absences imprévues et pour discuter des modalités à mettre en place pour prévenir et gérer ses absences.

L'absentéisme chronique

L'absentéisme chronique réfère à la notion cyclique des absences chez un employé. Il s'agit pour un employé de cumuler un taux d'absentéisme élevé, voire excessif, par rapport à la moyenne de l'établissement. Il inclut autant les absences à caractère physique que psychologique. Au CISSS des Laurentides, l'indicateur quantitatif est un taux de 30% et plus pour au moins cinq années consécutives, mais chaque dossier doit être regardé et analysé cas par cas.

Ainsi, l'absentéisme chronique requiert du gestionnaire une analyse complète du dossier de l'employé en cause. En effet, il faut tenir compte de :

- La date d'embauche;
- Nombre d'absences;
- La durée des absences;
- Contexte dans lequel les absences s'inscrivent;
- Nature de celles-ci (à caractère psychologique ou physique);
- La période de référence (ex. : sur 5 ans).

Peu importe le diagnostic rattaché aux absences, l'employé doit être informé du caractère chronique de ses absences ou en voie de devenir chronique. L'employé doit être encouragé à prendre les moyens nécessaires pour améliorer sa présence au travail. La gestion de l'absentéisme chronique est de nature administrative et non disciplinaire.

Des accommodements peuvent être proposés sous réserve de la preuve d'une contrainte excessive. Ultimement, une fin d'emploi administrative peut être envisagée et appliquée, toutefois, dans certaines situations, **une entente de maintien au travail** peut être élaborée. Le gestionnaire et le SSMET s'assureront que l'employé respecte les modalités prévues à l'entente de maintien au travail.

Les impacts de l'absentéisme chronique :

- Des répercussions sur les collègues de travail lorsque les autres doivent compenser pour l'absence répétée de l'employé;
- Peut contribuer de façon négative au climat de travail;
- Pression accrue sur l'employé absent lors de son retour au travail;
- Incidence sur les finances du secteur et particulièrement lorsqu'il est question d'avoir recours à des remplaçants.

Les bonnes pratiques de gestion en matière d'absentéisme chronique

Les pratiques qui y sont énoncées ne sont pas exhaustives, mais complémentaires à la gestion du personnel, elles évolueront au fil du temps. Ces pratiques aideront le gestionnaire dans l'élaboration d'un plan d'action personnalisé lié au contexte et à l'individu. L'objectif de cette démarche est d'intervenir rapidement à la source une fois que la problématique est clairement identifiée.

1. Identifier les employés qui présentent un taux d'absentéisme élevé

Faire calculer le taux d'absentéisme de vos employés avec l'aide du SSMET et du service des relations de travail. Un taux d'absentéisme élevé est généralement un taux de 30 % et plus.

2. Rencontrer l'employé (élaboration d'un plan d'action personnalisé et des mesures de soutien)

Lors d'une **rencontre initiale**, vous devez appliquer les étapes suivantes :

- Informe l'employé de l'objectif de la rencontre (sensibilisation);
- Présente à l'employé son profil d'absences détaillé et lui souligne la fréquence ou les périodes (ex. : temps des fêtes, avant la période estivale, etc.), s'il y a lieu;
- Fixe avec l'employé des objectifs réalistes et prend les mesures nécessaires en tenant compte des particularités de l'employé. Il est aussi pertinent de faire prendre conscience à l'employé l'impact de sa présence au travail pour lui, les collègues et la clientèle ainsi que les conséquences que génèrent ses absences dans le secteur/service;
- Contribue avec l'employé à l'émergence de solutions visant l'amélioration de son assiduité au travail. C'est aussi une occasion pour mettre en perspective les bons coups réalisés par l'employé. Quelques exemples qui peuvent permettre à un employé de diminuer son taux d'absentéisme :
 - ✓ Changement d'affectation;
 - ✓ Offrir un poste à temps partiel;
 - ✓ Modifier l'horaire de travail;
 - ✓ Offrir un congé partiel sans solde;
 - ✓ Offrir un congé sans solde;
 - ✓ Offrir un congé de compassion;
 - ✓ Rencontrer un employé qui est à la source de la problématique;
 - ✓ Gérer les principaux risques organisationnels à l'origine de la problématique;
 - ✓ Outiller l'employé en le dirigeant vers certaines ressources comme le PAE, la DRH, etc.;
- Planifie une rencontre de suivi avec l'employé dans un délai raisonnable;
- Produit un résumé de sa rencontre et liste les attentes qui ont été formulées dans une lettre qui sera par la suite signifiée à l'employé, puis consignée à son dossier et à la DRH.

Faire un suivi des résultats attendus

Le gestionnaire doit toujours adapter sa démarche en fonction des étapes déjà réalisées (rencontre initiale avec l'employé, forme d'accommodement, entente de maintien, etc.).

Si nécessaire, le *SSMET* et le *service des relations de travail* peuvent vous accompagner dans votre démarche et déterminer les mesures à mettre en place.

Scénario 1 - Si amélioration du taux d'assiduité :

Le gestionnaire doit :

- Rencontrer l'employé pour lui faire part de ses améliorations;
- Faire parvenir une lettre de reconnaissance à l'employé qui l'encourage à poursuivre ses démarches en lui rappelant que l'organisation demeure disponible pour le supporter.

Scénario 2 - Si amélioration du taux d'assiduité, mais les absences demeurent encore élevés:

Le gestionnaire doit :

- Rencontrer l'employé pour lui faire part des améliorations constatées;
- Revoir et signifier ses attentes quant à l'amélioration continue de l'absentéisme;
- Fixer avec l'employé de nouveaux objectifs à atteindre et de nouvelles solutions tout en lui offrant un support;
- Planifier une rencontre de suivi avec l'employé dans un délai raisonnable quant à l'atteinte des attentes formulées;
- Produire un résumé de sa rencontre et des attentes qui ont été formulées dans une lettre qui sera par la suite signifiée à l'employé, puis consignée dans son dossier et à la DRHCAJ.

Scénario 3 - Si aucune amélioration du taux d'assiduité:

Le gestionnaire doit :

- Rencontrer l'employé pour lui faire part que son profil d'absentéisme ne s'améliore pas;
- Questionner l'employé pour connaître ses besoins d'assistance. Il est toujours pertinent de diriger l'employé vers des ressources spécialisées (ex. : PAE);
- Fixer avec l'employé des objectifs à court terme qui lui permettront d'améliorer son assiduité au travail;
- Signifier clairement à l'employé qu'une amélioration est attendue au cours des prochains mois et que la présence au travail soutenue et de qualité est une condition du maintien en emploi;
- Planifier une rencontre de suivi avec l'employé dans un délai raisonnable quant à l'atteinte des attentes formulées;
- Produire un résumé de sa rencontre et des attentes qui ont été formulées dans une lettre qui sera par la suite signifiée à l'employé, puis consignée dans son dossier et à la DRHCAJ.

Ultimement, si l'employé, malgré les mesures appliquées, n'améliore pas son taux d'assiduité, le *SSMET* et le service des relations de travail pourront évaluer les mesures suivantes :

L'entente de maintien au travail – respect et non-respect

Le *SSMET* est responsable des ententes de maintien au travail. Une fois l'entente signée, les clauses se rapportant à la gestion de l'absentéisme au travail, de même que les obligations s'y rattachant pour l'employé, vous sont alors communiquées par courriel.

Si l'employé est déjà régi par une entente de maintien au travail, le gestionnaire doit se référer à l'intervenant du *SSMET* pour discuter du dossier et élaborer un nouveau plan d'action.

La fin d'emploi administrative

Chaque cas doit être évalué dans son contexte et de façon individuelle. La fin d'emploi administrative constitue une mesure ultime et la dernière étape d'un dossier d'absentéisme chronique. L'employeur devra démontrer que malgré les multiples accommodements consentis à un employé, celui-ci n'a pas été en mesure de respecter son contrat de travail.

Normalement, la fin d'emploi administrative survient dans les cas où un employé contrevient à l'entente de maintien au travail à laquelle il s'était engagé à respecter. Elle pourrait également survenir à d'autres occasions, ce qui requiert une étude plus approfondie du dossier.

En conclusion

La gestion intégrée de la présence au travail au CISSS des Laurentides axée sur la gestion de proximité et sur la bienveillance favorise la présence et le maintien au travail des employés en assurant un milieu de travail sain et sécuritaire et un climat harmonieux par les efforts concertés de tous ses acteurs.

Il vise à outiller les gestionnaires dans la prévention et la gestion de l'absentéisme tout en réduisant les impacts et les coûts qui y sont associés. Il est important de se rappeler qu'en termes d'accommodation, on doit être à l'écoute et faire les efforts nécessaires tout en tenant compte des services à rendre.

Ce cadre se veut un complément vers une culture de prévention que le CISSS tend à promouvoir, en lien avec les meilleures pratiques de gestion et les valeurs organisationnelles.

Bibliographie

Cette bibliographie inclut l'ensemble des références présentes dans le cadre de référence ainsi que dans les fiches synthèses.

ALLEN, Paula, Luc BOURGEOIS. 2015. *Le vrai visage de l'absentéisme au Québec*. Québec, Québec : Morneau Shepell, 12 p.

BÉDARD, Isabelle. 2016. « *Résistance au changement: les bonnes pratiques à poser* », Effectif [ENLIGNE], vol 19, no 2, 4 p. <http://www.portailrh.org/>

BELLEGO, Maxime. 2012. « *Risques psychosociaux et organisation du travail* », DANS BELLEGO, Maxime et al., *Les risques psychosociaux au travail. Méthodes & Recherches*. Louvain-la-Neuve : DeBoeck Supérieur, p. 33-84.

BERNON, Jacques. 2017. *Compte-rendu de l'audition de l'ANACT*. Document inédit.

BERNOUX, Philippe, Dominique MOTTE et Jean SAGLIO. 1973. *Trois ateliers d'O.S.* Paris : Éditions Économie et Humanisme, les Éditions Ouvrières, 215 p.

BONNEAU, Jocelyne et Pierre JORON. *L'ABC de la gestion intégrée de la présence au travail*. Cahier du participant. Formation donnée par le CHU de Québec- Université Laval et associée à CFC Dolmen, Québec, 100 p.

BRAMI, Laurent, Sébastien Damart et Frédéric Kletz. 2006. « *Santé au travail et travail en santé. La performance des établissements de santé face à l'absentéisme et au bien-être des personnels soignants* », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 61, p. 168-189.

BRUN, Jean-Pierre, Caroline BIRON, Josée MARTEL et al. 2002. *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (version abrégée)*. Québec, Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 98 p.

BRUN, Jean-Pierre. 2008. *Les 7 pièces manquantes du management : Une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Québec: Éditions Transcontinental, 26 p.

BRUN, Jean-Pierre, Caroline BIRON, France St-Hilaire. 2009. *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Québec, Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 76 p.

CHU de Québec-Université Laval. 2016. *Élaboration et la mise en œuvre d'une matrice de risque*. Service santé-sécurité et qualité de vie au travail, 21 p.

CORPET, Olivier et Madeleine HERSENT et Jean-Louis LAVILLE. 1986. « *Le savoir sans privilèges* », *International Review of Community development*, n° 15, p. 113-121.

DURAT, Laurence et Annie BARTOLI. 2014. « *La face cachée des risques psychosociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle* », Gestion et management public, vol. 3, n°1, p. 17-43.

EMOND, Marie-France. *Pour l'implantation d'un programme de travail flexible*. Communication présentée au Colloque virtuel RH associé à Firam RH, Québec [en ligne]. <http://www.portailrh.org/>

FAGUER, Jean-Pierre et Michel GOLLAC. 1998. « *Ordinateur universel ou ordinateur personnel? Clarté et ambiguïté dans la définition des techniques* ». Dans CONEIN Bernard et Laurent THÉVENOT (sous la direction de), Cognition et information en sociétés, Raisons pratiques, n° 8.

GARCEAU, André. 2012. « *Dépression et conflits au travail : briser le cercle vicieux* ». CRHA, Coin de l'expert, 2 p.

GOSELIN, Eric et Martin LAUZIER. 2011. « *Le présentéisme. Lorsque la présence n'est pas garante de la performance* », Revue française de gestion, vol. 2, n° 211, p. 15-27.

GOSELIN, Eric et Martin LAUZIER. 2011. « *L'ABC du présentéisme : le côté obscur de la présence au travail* », Effectif [ENLIGNE], vol. 14, n° 3, 4 p. <http://www.portailrh.org/>

GRAVEL, Marc. 2006. « *Dossier spécial : santé au travail (ailleurs dans le monde). Les absents ont-ils toujours tort ?* ». Le Soleil (Québec), 23 janvier, 2 p.

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Absentéisme maladie et présentéisme [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Activités ou politique contre la violence et le harcèlement [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Charge de travail [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Reconnaissance au travail [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Soutien social du supérieur immédiat [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). 2016. *Fiche synthèse : Soutien social des collègues [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec(INSPO). 2016. *Fiche synthèse : Autonomie décisionnelle [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec(INSPO). 2016. *Fiche synthèse : Information et communication [PDF]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPO). 2016. *Formation en ligne sur les risques psychosociaux au travail : Risques psychosociaux au travail, de quoi parle-t-on ?, notes du cours module 1 [Présentation PowerPoint]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPO). 2016. *Formation en ligne sur les risques psychosociaux au travail : Principaux enjeux justifiant la prévention des risques psychosociaux au travail, notes du cours module 1 [Présentation PowerPoint]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec(INSPO). 2016. *Formation en ligne sur les risques psychosociaux au travail : Évaluation des risques psychosociaux dans le milieu de travail, notes du cours module 1 [Présentation PowerPoint]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPO). 2016. *Formation en ligne sur les risques psychosociaux au travail : Stratégies d'intervention à l'égard des risques psychosociaux en milieu de travail, notes du cours module 1 [Présentation PowerPoint]*. Repéré dans l'environnement Campus virtuel : <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/>

Institut national de santé publique du Québec (INSPO). 2016. *Grille d'identification de risques psychosociaux au travail*, rédigé par VÉZINA, Michel et Carole Chénard. Québec, Canada : Direction des risques biologiques et de la santé au travail. 59 p.

Institut universitaire en santé mentale de Québec. 2013. *Manuel de gestion : Procédure de gestion des absences occasionnelles*. Direction des ressources humaines et du développement organisationnel, 3 p.

Institut universitaire en santé mentale de Québec. 2013. *Manuel de gestion : Les seuils d'intervention en matière de gestion intégrée de la présence au travail*. Direction des ressources humaines et du développement organisationnel, 2 p.

Institut universitaire en santé mentale de Québec. 2015. *Procédure relative à la gestion des retours au travail et maintien au travail*. Direction des ressources humaines et du développement organisationnel, p.14

JAUVIN, Marie-Claude et Janic Allard. *La conciliation travail-famille, un atout pour mon organisation !*. Communication présentée au Colloque virtuel RH associé à Consilia, Québec[en ligne]. <http://www.portailrh.org/>

LAVAL, Christophe. 2010. « *La reconnaissance au travail : pratiques internationales et différences culturelles* », Effectif [EN LIGNE], vol 13, no 4, 3 p. <http://www.portailrh.org/>

LEDUC, Daniel. *L'absentéisme, un vrai problème, de vrais outils*. Communication présentée au Colloque virtuel RH associé à Norton Rose Fulbright, Québec [en ligne]. <http://www.portailrh.org/>

MARIN, Marie-France. 2008. « *Le stress au travail : bien le comprendre pour mieux le déjouer !* ». Effectif [EN LIGNE], vol. 11, n° 5, 3 p. <http://www.portailrh.org/>

Ministère de la Famille. 2017. *La conciliation travail-famille, qu'est-ce que c'est ?* Repéré à <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/definition/Pages/index.aspx>

MONNEUSE, Denis. 2015. « *Prévenir l'absentéisme* », Malakoff Médéric : Solutions pour prévenir et maîtriser l'absentéisme. Repéré à <https://entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com/absenteisme/info/prevenir-l-absenteisme>

MORIN, Estelle M. 2010. « *La santé mentale au travail : une question de gros bon sens* », Gestion, vol. 35, n° 3, p. 34-40.

NDJABOUÉ, Ruth, Michel VÉZINA et Chantal BRISSON, « *Effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé mentale. Une revue de littérature des études prospectives portant sur trois modèles émergents* », Travail et Emploi [En ligne], n° 129, Repéré à <http://travailemploi.revues.org/5515>

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. 2008. « *Dossier spécial : santé au travail (ailleurs dans le monde)* ». Effectif [EN LIGNE], vol. 11, n° 4, 2 p. <http://www.portailrh.org/>

PAYRE, Sébastien. 2014. « *Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement* ». Recherches en Sciences de gestion, vol. 1, n° 100, p. 173-191.

Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2000. *Surmonter un problème de santé mentale au travail : Guide à l'intention des gestionnaires*. Québec, Canada : Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux. Repéré à <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-000477/>

Québec, Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS). 2011. *Processus d'identification et d'évaluation des phénomènes dangereux et des risques à la santé et à la sécurité du travail*. 2^e édition, rédigé par GAUTHIER, Roxane. Repéré à http://smsst.agesss.qc.ca/106/Index_de_la_documentation.html

Québec, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP). 2013. *La santé psychologique au travail*, rédigé par OUELLET, Marc et Pierre GRATTON. Repéré à http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/10/Guide_sante_psychologique.pdf

Québec, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). 2016. *Outil d'identification des risques. Prise en charge de la santé et de la sécurité du travail*, rédigé par BOURQUE, Guylaine. Québec, Canada : Direction générale de la prévention-inspection. Repéré à <http://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-418web.pdf>

Québec, Accréditation Agrément Canada Qmentum. 2017. *Guide sur la version révisée du Sondage Pulse sur la qualité de vie au travail d'Agrément Canada*, Québec, Canada, 7 p.

Québec, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP). *Santé psychologique : chacun son rôle pour un retour au travail réussi (brochure d'information)*. Repéré à http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Retour_travail.pdf

Québec, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP). *Santé psychologique : un climat de travail sain, c'est une valeur sûre (brochure d'information)*. Repéré à <http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Climat.pdf>

Québec, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP). *Santé psychologique : l'amélioration de la qualité de vie au travail (brochure d'information)*. Repéré à http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Qualite_vie_travail.pdf

Québec, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP). *Santé psychologique : les relations interpersonnelles, une question de mieux-être (brochure d'information)*. Repéré à http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Relation_interpersonnelle.pdf

Québec, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP). *Santé psychologique : le soutien social, pour améliorer la qualité de vie au travail (brochure d'information)*. Repéré à http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Soutien_social.pdf

SIGOUIN, Marie-Josée. 2008. « *Pour un retour au travail sans dérapage* ». Effectif [EN LIGNE], vol. 11, n° 2, 3 p. <http://www.portailrh.org/>

ST-ARNAUD, Louise et Mariève PELLETIER. 2013. *Guide : soutenir le retour au travail et favoriser le maintien en emploi. Faciliter le retour au travail à la suite d'une absenceliée à un problème de santé psychologique*. Québec, Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 40 p.

Université Laval. *Les principaux facteurs de risques organisationnels*. [EN LIGNE]. Québec : Faculté des sciences de l'administration. <http://cgsst.com/principaux-facteurs-de-risque-organisationnels/>

VANDENBERGHE, Christian, S. STORDEUR et William d'HOORE. 2009. « *Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers* », *Le travail humain*, vol. 72, n° 3, p. 7-28.

VÉZINA, Michel. 2008. « *La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique* », *Santé Publique*, vol. 20, hors-série, p. 121-128.

VÉZINA, Michel et Louise SAINT-ARNAUD. 2011. « *L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant* », *Travailler*, vol. 1, n° 25, p. 119-128.

Fiche 1 - Reconnaissance au travail

Qu'est-ce que la reconnaissance au travail ?

Facteurs organisationnels en cause

Reconnaissance au travail

Cet indicateur fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts et les réalisations, qu'il s'agisse d'estime, de respect, d'équité, ou encore, de perspective de promotion.

Il est important de promouvoir au quotidien la reconnaissance au travail en tant que pratique de gestion autant du point de vue individuel que collectif.

Pourquoi s'en préoccuper?

Plusieurs études ont montré que les situations de travail qui combinent des efforts élevés et une faible reconnaissance représentent un risque pour la santé psychologique, cardiovasculaire, ainsi que pour les troubles musculo-squelettiques. Plus le déséquilibre entre les efforts et la reconnaissance est élevé, plus les risques à la santé sont importants. La reconnaissance au travail est une source essentielle à la motivation des employés et se doit d'être une pratique de gestion courante.

Exemples concrets :

- Sophie a un grand potentiel en tant que nouvelle employée, mais elle est déçue du travail confié, elle songe à quitter l'établissement;
- Jean a plusieurs années d'expérience et n'a pas l'occasion de transmettre à son supérieur immédiat ses idées d'amélioration des méthodes de travail;

Depuis une semaine, une équipe de soins a eu plusieurs événements difficiles à vivre dans leur service. Ils ont démontré un effort constant et un travail d'équipe hors du commun et cet effort n'a pas été souligné d'aucune façon.

Des mesures concrètes de reconnaissance

- Privilégier des pratiques de reconnaissance discrètes, répétées et sincères, aussi près que possible des faits et en lien avec les fonctions de l'employé concerné;
- Souligner les qualités, les forces et « les bons coups » des autres;
- Apprécier et évaluer régulièrement les efforts autant que les résultats des employés;
- S'intéresser à ce qu'ils font quotidiennement dans le cadre de leur travail et non seulement à l'atteinte des objectifs;
- Dire « merci », en faisant sentir aux employés que nous apprécions l'aide qu'ils nous apportent;
- Favoriser le développement de la carrière en octroyant des congés pour études, des formations de façon équitable et des mandats spécifiques;

- Féliciter les idées originales ou les nouvelles méthodes de travail développées par des employés visant à améliorer l'exécution ou l'environnement de travail;
- Promouvoir la présence au travail en signifiant à chaque employé qui présente un faible taux d'absentéisme, une lettre de reconnaissance et d'appréciation;
- Demander à des employés plus expérimentés ou ayant une expertise particulière de participer au développement d'une formation;
- Témoigner des marques simples et quotidiennes d'attention et de respect aux employés, en n'oubliant personne : les remercier pour les efforts et le temps investi dans un dossier ou un projet, organiser un dîner ou une rencontre spéciale pour célébrer un projet mené à terme par l'équipe ou à la fin d'une semaine qui a été particulièrement chargée, etc.;
- Souligner les événements significatifs (anniversaires, naissances, maladie, party de Noël)
- Semer la joie par de petits gestes ou de petites douceurs;
- Soumettre les bons coups de l'équipe au directeur afin qu'il souligne et les fassent rayonner à l'interne.

Les pratiques de reconnaissance doivent être authentiques et sincères et appliquées au bon moment afin que les personnes envers qui elles sont destinées en ressentent les effets positifs.

Qu'elles soient formelles ou informelles, ces pratiques sont une marque de respect et d'estime envers les employés et représentent un puissant élément motivateur qui agit comme facteur de protection de la santé.

Fiche 2 - Le climat de travail et les relations interpersonnelles

Qu'est-ce que le climat de travail et les relations interpersonnelles ?

Facteurs organisationnels en cause

Climat de travail | Courtoisie et respect| Harcèlement| Relations interpersonnelles | Conflit | Discipline

Climat de travail

Réfère à la perception de l'employé de son milieu de travail, c'est-à-dire, comment il se sent traité ou considéré par ses pairs, son supérieur immédiat et le niveau de tension ressenti dans l'environnement de travail.

Relations interpersonnelles

Réfère aux rapports, aux liens que nous entretenons avec les autres personnes dans notre milieu de travail.

Courtoisie et respect

Réfère aux comportements des collègues et du supérieur immédiat à l'endroit de l'employé (estime, intérêt et considération).

Harcèlement

Réfère à une conduite vexatoire telle que des comportements, paroles et gestes répétés, non désirés ou de nature hostile. Ils portent atteinte à la dignité ou l'intégrité physique/ psychologique de l'employé et rendent le milieu de travail néfaste.

Conflit

Réfère à la constatation d'une opposition entre deux personnes ou entités.

Discipline

Réfère au respect des règles de conduite applicables dans l'organisation, aux suivis disciplinaires et aux sanctions.

- Développer une plus grande satisfaction au travail;
- Développer une plus grande motivation personnelle et un haut niveau d'engagement envers l'organisation;
- Susciter un plus haut niveau de confiance, de collaboration et de soutien mutuel entre les personnes.

Pourquoi s'en préoccuper?

Le manque de soutien social et la faible qualité des relations interpersonnelles touchent non seulement la qualité des relations humaines, mais également l'efficacité de l'organisation. Cette situation crée un terreau fertile pour le développement de frustrations, de conflits et de harcèlement, en plus de contribuer à l'absentéisme, à une baisse de productivité et au roulement du personnel. Des conflits non résolus peuvent aussi favoriser l'émergence d'un climat de compétition et de méfiance.

Au contraire, des relations de qualité entre collègues peuvent s'avérer un facteur de protection important pour la santé des employés et permettre de limiter les frictions. Cela peut aussi permettre à une personne de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Un fort soutien social est aussi généralement favorable à l'intégration des nouveaux employés et à la rétention du personnel.

Un mot sur la violence et le harcèlement en milieu de travail

La tolérance des incivilités, l'inaction devant les conflits ou les injustices et l'exercice abusif du droit de gestion ouvrent la voie à des conduites de violence et de harcèlement et contribuent à rendre le milieu de travail néfaste pour la santé.

Pour en savoir davantage, vous pouvez consulter la *Politique sur la civilité et la prévention du harcèlement et la violence en milieu de travail*.

Exemples concrets

Des mesures concrètes pour un climat et des relations interpersonnelles de qualité :

- Dire « bonjour »;
- Sourire, saluer, remercier, avoir du plaisir, s'intéresser aux personnes;
- S'ouvrir au point de vue des autres, même s'ils diffèrent des nôtres;
- Adopter un langage et des comportements respectueux;
- Organiser des activités sociales qui stimulent l'intérêt des gens et qui favorisent la communication et les bonnes relations;
- Inciter à participer aux activités en cours, à s'impliquer dans les comités de travail, les activités sociales ou autres;
- Adopter un style de gestion de proximité avec les employés de manière à intervenir rapidement en cas de mécontentement ou de conflits;
- Éviter de laisser se détériorer des situations conflictuelles. Intervenir comme médiateur ou aller chercher l'aide nécessaire;
- Écouter les difficultés vécues par les employés sans juger ou critiquer;
- Soutenir, se rendre disponible et offrir de l'aide aux personnes qui en ont besoin;
- Organiser régulièrement des réunions avec l'ensemble du personnel où la communication, la participation et la consultation sont privilégiées;
- S'assurer que tous ont la possibilité de s'exprimer;
- Inciter les collègues à offrir leur aide pour la répartition, le partage des tâches et surmonter les difficultés;
- Mettre à la disposition des employés des lieux communs ou des activités autour des temps de pause ou de repas et qui favorisent la création d'espaces de paroles (dans la mesure du possible);
- Semer la joie par de petits gestes ou petites douceurs;

- Faire la promotion et sensibiliser les employés sur la saine communication, le respect interpersonnel et les méthodes de résolution des conflits.

La façon de communiquer aurait encore plus d'impact que le contenu transmis. Elle constitue une occasion d'échanges en permettant un espace pour recueillir les préoccupations des employés, en tenir compte et y répondre. De plus, une communication authentique et transparente favorise un climat de confiance entre les employés et la direction et minimise les risques de conflits au travail.

Fiche 3 - Présentéisme

Qu'est-ce que le présentéisme?

Facteurs organisationnels en cause

L'insécurité d'emploi | Les horaires de travail | La charge de travail | Le soutien du superviseur | Le contrôle sur le travail | La cohésion de groupe | La culture de l'entreprise | Le style de leadership | Le type d'emploi ou le secteur d'activités

Le présentéisme est le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique ou psychologique (symptômes ou maladie) nécessitant de s'absenter du travail, persiste à s'y présenter. (INSPQ, 2017).

Diminuer l'occurrence du présentéisme et de ses conséquences autant pour l'organisation que l'individu.

Signes avant-coureurs

- Difficulté pour un employé à être remplacé;
- Irritabilité croissante avec les collègues ou avec la clientèle;
- Fatigue accrue;
- Augmentation du nombre d'erreurs;
- Problèmes de ponctualité;
- Réduction de la qualité de la production;
- Nombre élevé de risques psychosociaux au sein d'un département (peu d'autonomie et d'influence, faible soutien, surcharge de travail).

Pourquoi s'en préoccuper?

Le présentéisme peut être lourd de conséquences pour un employé qui ne permet pas à son organisme de se reposer lorsqu'il en a besoin, augmentant ainsi le risque d'absentéisme futur.

| Exemples concrets | Natures | | Causes | | Manifestations | |
|---|----------|---------------|--------------|------------|----------------|-----------|
| | Physique | Psychologique | Involontaire | Volontaire | Épisodique | Chronique |
| Un employé ne peut pass'absenter du travail et | | | | | | |
| souffre d'une amygdalite | X | | X | | X | |
| vit un deuil | | X | X | | X | |
| est dépressif | | X | | X | | X |
| fait de l'arthrite rhumatoïde | X | | X | | | X |
| est en épuisement professionnel | | X | X | | | X |
| a la grippe | X | | | X | X | |

Les cas de présentéisme les plus coûteux en termes d'improductivité relative seraient les migraines, les problèmes respiratoires ainsi que les problèmes d'ordre psychologique, notamment les états dépressifs.

Des mesures concrètes pour contrer le présentéisme

Les pistes d'actions concrètes sont peu nombreuses dues à la nouveauté relative de ce sujet d'étude, en voici quelques-unes :

- Faire la promotion de la santé et de saines habitudes de vie auprès des employés;
- Minimiser les effets néfastes de certains modes d'organisation du travail sur la santé des employés en agissant sur certains facteurs organisationnels (augmentation du soutien social, de la reconnaissance, de l'autonomie et diminution de la charge de travail, etc.);
- Mettre en œuvre des actions telles que de la formation, une réaffectation ou un allègement des tâches;
- Quelques jours d'absence au travail pour des raisons de santé peuvent parfois être salutaires et prévenir des absences de plus longues durées pour ces mêmes motifs;
- Être à l'affût des signes de santé inquiétants chez les employés et s'assurer d'effectuer un suivi auprès de ceux ayant des symptômes physiques ou psychologiques.

La présence au travail ne doit plus être considérée comme étant une garantie de la performance. La plus faible productivité du «présentéisme» ne relève pas d'une démotivation, d'une éthique douteuse de travail ou encore d'un manque de professionnalisme, mais plutôt d'une réelle incapacité rattachée à des problèmes de santé physique ou psychologique.

Selon les études actuelles, la fréquence du présentéisme (en moyenne 9,9 jours/année) serait supérieure à celle de l'absentéisme (7,1 jours/année).

Fiche 4 – Usage des compétences

Qu'est-ce que l'usage des compétences?

Facteurs organisationnels en cause

Adaptation au travail | Ambiguïté des rôles | Difficultés fonctionnelles

La difficulté d'adaptation au travail réfère aux difficultés vécues par un employé dans l'exécution de nouvelles tâches (modification des processus de travail, nouveau poste de travail (rehaussement des postes), nouvel environnement, nouveau quart de travail, etc.).

L'ambiguïté des rôles fait référence au manque de clarté des objectifs de travail, des mandats et des responsabilités associés aux rôles de l'employé tandis que le conflit de rôle se présente lorsque l'individu se trouve face à des attentes incompatibles ou contradictoires de la part de ses supérieurs ou de ses collègues, ou encore, lorsque ces attentes sont contraires à ses valeurs, ses croyances ou ses objectifs. Il réfère aussi aux ressources et au matériel inadéquat pour accomplir un travail.

Les difficultés fonctionnelles réfèrent aux écarts entre la prestation de travail réelle de l'employé et celle attendue.

Comprendre les difficultés vécues par l'employé et l'accompagner dans son processus d'adaptation

Signes avant-coureurs :

- Augmentation de l'absentéisme;
- Performances faibles au travail;
- Insatisfaction au travail;
- Anxiété;
- Intention de quitter l'organisation.

Exemples concrets:

Un grand projet est annoncé pour un secteur en particulier. Une équipe a reçu la directive de mettre en place les nouveaux changements. Après une première rencontre, ils ont l'impression de manquer d'information sur les objectifs à réaliser, d'ignorer l'étendue de leur autonomie décisionnelle et de ne pas connaître les effets et les conséquences associées à l'exécution des idées qui émergeront du groupe de travail (ambiguïté des rôles).

Des mesures concrètes pour favoriser l'adaptation au travail et éviter l'ambiguïté des rôles

L'adaptation au travail :

- Rencontrer l'employé pour connaître son appréciation quant aux difficultés vécues ou anticipées;
- Valider les perceptions et les constats de l'employé qui expliquent les difficultés vécues;

- Objectiver les perceptions et documenter les constats dans le but d'obtenir une évaluation qui correspond à la situation de travail;
- Informer l'employé de votre appréciation de la situation;
- S'il y a lieu, identifier conjointement avec l'employé, les moyens pour faciliter l'adaptation de l'employé (réduire les effets au niveau de son état de santé);
- Considérer l'apport de l'aide dans l'appropriation d'un changement technologique;
- Considérer dans tout processus de changement la capacité de l'employé à développer ses repères, à se familiariser avec le nouvel environnement et le temps nécessaire d'adaptation;
- Prendre en compte les nouvelles exigences des changements techniques et cibler en conséquence les besoins d'ajustement des compétences.

L'ambiguïté des rôles

- Organiser des rencontres d'équipe, de service ou d'unité, de direction et d'organisation à une fréquence régulière pour informer les employés sur les projets ou les changements en cours ou à venir, les plans d'action et la vision organisationnelle;
- Tenir des rencontres individuelles sur une base régulière et non seulement au moment de l'appréciation de la contribution annuelle. Donner des orientations claires, préciser les rôles, les responsabilités et les mandats de façon régulière et valider la compréhension des membres de l'équipe;
- Préciser les objectifs et les attentes à l'endroit des employés autant pour le travail quotidien que les projets;
- Encourager le dialogue dans les échanges d'information. Prévoir un moment pour entendre les préoccupations et répondre aux questions;
- Offrir de la formation pour permettre à des employés ciblés de mieux comprendre leur travail et de mieux répondre aux exigences, attentes et objectifs qui en découlent;
- Favoriser le jumelage pour assurer un transfert de connaissances adéquat.

Fiche 5 - La charge et l'organisation du travail

Qu'est-ce que la charge et l'organisation du travail?

Facteurs organisationnels en cause

Charge de travail | Organisation du travail

La charge de travail réfère à la quantité de tâches à accomplir, aux exigences mentales et émotionnelles, aux contraintes de temps (inégalité, répartition des tâches, surcharge de travail, temps supplémentaire obligatoire, déplacement) ainsi qu'aux interruptions dans la réalisation de la tâche.

L'organisation du travail quant à elle fait référence à la coordination des tâches et des activités visant à instaurer un aménagement rationnel, productif et efficient.

Comprendre la complexité du concept de la charge de travail, pouvoir déceler une surcharge ou une sous-charge de travail et effectuer les actions correctives adéquates.

Pourquoi s'en préoccuper?

La charge de travail est un facteur de risques important pour la santé. Plusieurs études démontrent un lien significatif entre la surcharge de travail et des problèmes de santé psychologique de même que certains désordres physiques tels les maladies coronariennes, les troubles musculo-squelettiques et un taux élevé de cholestérol.

En plus de la hausse de l'absentéisme et du présentéisme, une charge de travail élevée peut avoir des impacts négatifs sur l'initiative et la créativité des employés.

Exemples concrets:

- Objectifs irréalistes ou contradictoires ou conflits de rôles;
- Impossibilité de prendre une pause;
- Ne pas arriver à faire un travail de qualité par manque de moyens;
- Plusieurs tâches effectuées à l'intérieur d'une période de temps nettement insuffisante;
- Impossibilité de remplacer le personnel absent;
- Modification ou ajout des tâches sans vérification préalable des disponibilités ou de la charge de travail;
- Travail souvent interrompu;
- Formation ou préparation insuffisante du personnel (ex. : nouvelle technologie, nouveau procédé de travail, etc.).

Des mesures concrètes pour préserver une charge de travail saine et améliorer l'organisation du travail

Analyser

- Questionner les employés sur leurs perceptions de leur charge réelle de travail;
- S'assurer que les tâches établies sont réalisables à l'intérieur des heures régulières de travail;
- S'assurer d'une bonne adéquation entre la nature et la quantité de travail et les capacités et les habiletés des employés;
- Réviser les rôles et les responsabilités de chacun en favorisant la participation des employés concernés et en effectuant des révisions périodiquement;
- S'assurer de mettre en place des moyens de communication efficaces qui permettent aux employés d'échanger sur leur charge de travail et de faire les ajustements nécessaires.

Avec l'équipe

- Gérer et répartir la charge de travail au sein de l'équipe;
- Redéfinir les priorités en laissant de côté certaines tâches après avoir consulté les employés concernés;
- S'assurer que les employés disposent des outils et du temps nécessaires pour effectuer le travail;
- Faire appel à des ressources d'appoint en période de surcharge;
- Mettre en place des moyens pour permettre de bien connaître la charge de travail réelle de façon régulière et de la réajuster en fonction des nouvelles demandes, des capacités des personnes et des imprévus qui surviennent. Par exemple :
 - ✓ Faire des réunions d'équipe hebdomadaires;
 - ✓ Permettre des échanges entre collègues sur les difficultés rencontrées afin de trouver de nouvelles façons de les surmonter;
 - ✓ Organiser des rencontres régulièrement entre le supérieur immédiat et chaque employé pour fixer des objectifs réalistes et évaluer si les moyens pour y arriver sont suffisants.

Processus d'amélioration et de formation

- Réaliser des *Kaizens* en vue de l'amélioration et de l'optimisation de processus en lien avec la DPACQ;
- Favoriser la participation des travailleurs aux changements et s'assurer de fournir la formation adéquate pour ajuster leur travail aux nouvelles façons de faire;
- Mettre en place un plan de développement des compétences en permettant du coaching, du mentorat, du codéveloppement et des activités de formation appropriées;
- Prendre en compte le temps d'apprentissage dans la répartition de la charge de travail.

La charge de travail va au-delà de la quantité de travail prescrite par le supérieur immédiat. Elle comporte une dimension subjective où la charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée. Elle doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui sont faites aux travailleurs, des ressources et des outils mis à la disposition de chacun pour réaliser le travail, du temps disponible et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail.

On constate aussi qu'une surcharge de travail peut être potentiellement moins nocive pour la santé des travailleurs si ces derniers ont un degré de contrôle sur les demandes qui leur sont faites (latitude décisionnelle).

Fiche 6 - Communication de l'information et l'autonomie au travail

Qu'est-ce que la communication de l'information et l'autonomie au travail?

Facteurs organisationnels en cause

Latitude décisionnelle | information et communication | insatisfaction au travail

- L'autonomie au travail fait référence à la possibilité d'agir et d'exercer un certain contrôle sur les tâches à réaliser et la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés;
- La communication de l'information fait référence aux moyens mis en œuvre par la direction pour informer et consulter le personnel, sur le contexte de l'entreprise et la vision de la direction;
- L'insatisfaction au travail réfère au degré d'accomplissement et de réalisation des besoins dans l'exercice du travail.

Favoriser la participation aux décisions des employés et un plus grand contrôle sur leur travail.

Signes avant-coureurs

La combinaison d'une faible autonomie et d'une forte charge de travail pourrait occasionner des problèmes de santé importants tels que des maladies cardiovasculaires et/ou psychologiques (dépression, détresse psychologique, consommation accrue de psychotropes). De plus, cette situation pourrait entraîner :

- Faible degré de satisfaction au travail;
- Degré élevé de tension psychologique;
- Propension à l'abus d'alcool et à une faible estime de soi.

Pourquoi s'en préoccuper?

Le degré de participation des individus dans le processus de décision de l'organisation est un élément important pour leur bien-être psychologique de même que pour l'efficacité de l'organisation. Un milieu de travail qui favorise l'autonomie décisionnelle est une marque de respect et de confiance envers les employés ainsi qu'un moyen efficace de soutenir l'innovation.

En impliquant davantage les travailleurs dans le processus décisionnel, on leur donne l'opportunité d'accéder à plus d'information concernant l'organisation ce qui, par conséquent, leur permet d'exercer un plus grand contrôle sur leur travail et sur leur environnement et, par le fait même, de diminuer toute forme d'insécurité et de tension. De plus, on suscite des échanges et des interactions entre les membres de l'organisation ce qui améliore la communication et favorise le soutien social.

En outre, la sous-utilisation des compétences et des habiletés des employés et un faible degré de participation de leur part dans le processus de décision lié à leur travail seraient directement reliés à un faible taux de satisfaction au travail.

Exemples concrets:

- Un supérieur confie à l'équipe un mandat approuvé par la direction et celle-ci met en place des actions qui divergent des orientations initiales;
- Un intervenant soucieux d'offrir un service à la clientèle de qualité prend des initiatives qui relèvent d'un autre professionnel.

Des mesures concrètes pour favoriser la communication et promouvoir l'autonomie décisionnelle

Communication de l'information

- Organiser des rencontres d'équipe, de service ou d'unité, de direction et d'organisation à une fréquence régulière pour informer les employés sur les projets ou les changements en cours ou à venir, les plans d'action et la vision organisationnelles;
- Encourager le dialogue dans les échanges d'information. Prévoir un moment pour entendre les préoccupations et répondre aux questions;
- Établir des canaux de communication privilégiant la circulation efficace de l'information, tant sur le plan vertical (entre les paliers hiérarchiques) que sur le plan horizontal (entre les collègues de travail);
- Encourager l'utilisation des «SCRUM» pour encourager et faciliter la communication entre les employés;
- Limiter la transmission d'informations écrite et favoriser la communication en personne. La surutilisation des médias écrits (courriel, bulletins d'information, intranet, etc.) peut créer une surcharge d'information.

Autonomie au travail

- Mettre en place un processus préétabli de participation aux décisions afin d'éviter d'improviser ou de négliger une pratique au profit de décisions unilatérales qui peuvent se prendre plus rapidement;
- Associer les employés aux décisions qui impactent directement leur travail;
- Solliciter, impliquer les employés dans les projets, les réflexions sur des grands enjeux et la planification stratégique;
- Prévoir des moments de consultations avec les employés qui sont touchés par un ou des changements à toutes les phases de l'implantation (avant, pendant et après);
- Créer des comités et des ateliers de travail qui incluent des employés de différents secteurs d'activité, de différentes fonctions ou expertises afin de favoriser une recherche collective de solutions;
- Laisser aux travailleurs la possibilité de choisir leur moment de pause (si cela est possible);
- Fixer de grands objectifs à atteindre, mais laisser la flexibilité aux employés quant au choix des méthodes, des outils et du rythme de travail;
- Mettre en place des pratiques qui favorisent le développement de nouvelles compétences.

Une charge de travail très élevée est probablement moins nocive pour la santé des travailleurs si ces derniers ont un degré de contrôle sur les demandes qui leur sont faites (latitude décisionnelle).

Une bonne diffusion de l'information et une communication sincère et transparente, sur une base régulière, permettent aux personnes d'avoir une information juste et de connaître à l'avance l'évolution des changements susceptibles de modifier leur travail et de s'y préparer.

Fiche 7 - Conciliation travail et vie personnelle

Qu'est-ce que la conciliation travail et vie personnelle ?

Facteurs organisationnels en cause

Équilibre travail et vie personnelle | Équilibre travail et étude | Horaire de travail

Ce type de conciliation est la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie personnelle (*Ministère de la Famille, 2017*).

Offrir, dans la mesure du possible, une conciliation travail/vie personnelle pour donner un équilibre aux employés et faire face aux imprévus de la vie (*Travail, Emploi et Solidarité sociale, 2017*).

Signes avant-coureurs d'une conciliation déficiente

- L'horaire de travail entre en conflit avec la vie familiale/personnelle de manière répétée;
- Le travail empiète sur le temps que l'employé voudrait consacrer à ses activités personnelles (famille, amis, loisirs, etc.);
- Difficulté à accomplir les obligations domestiques parce que le travail est omniprésent;
- Annulation des rendez-vous avec le partenaire, les amis ou la famille en raison des obligations professionnelles;
- Manque de temps pour les loisirs et passe-temps.

Pourquoi s'en préoccuper?

Qu'il s'agisse d'obligations, de responsabilités ou de besoins parentaux, familiaux ou personnels, tout travailleur, peut à un moment ou à un autre de son parcours professionnel, ressentir un conflit entre sa vie personnelle et son travail. Les pratiques organisationnelles qui visent à diminuer le conflit entre la vie personnelle et le travail peuvent avoir des effets positifs sur la santé au travail. À l'inverse, de mauvaises conditions de conciliation sont associées à des risques pour la santé.

(INSPQ, 2017).

Les principaux bénéfices:

- Une meilleure santé physique et mentale au travail et dans la sphère privée;
- Une meilleure performance organisationnelle;
- Une plus forte attraction et rétention du personnel;
- Une meilleure image corporative.

Exemples concrets :

- Sandra est mère monoparentale. Sa fille de 12 ans a des compétitions de natation quelques fois dans l'année et elle doit alors prendre son mercredi de congé pour se déplacer aux compétitions;
- Magalie pratique le triathlon et a des entraînements avec son club trois fois par semaine à 17 h 00. Elle a besoin d'être en forme et d'avoir de l'énergie pour se réaliser dans son sport;
- Le père de Pierre est atteint de la maladie d'Alzheimer. Pierre doit à l'occasion s'absenter du travail pour prendre soin de son père âgé et l'accompagner dans certaines de ses activités.

Des mesures de conciliation travail-vie personnelle

Voici des exemples de mesures pouvant favoriser cette conciliation :

Adaptabilité de l'organisation du travail

- Rotation d'emploi;
- Échange d'horaire de travail;
- Partage de compétences;
- Groupes multidisciplinaires;
- Équipes volantes.

Aménagement du temps de travail

- Réduction du temps de travail (temps partiel, travail partagé);
- Horaires de travail adaptés;
- Prévisibilité des horaires et des lieux de travail;
- Semaine de travail comprimée;
- Utilisation des banques d'heures;
- Prévisibilité des quarts de travail et des heures supplémentaires.

Permettre l'accès à certains congés

- Congés entourant la naissance ou l'adoption d'un enfant;
- Congés pour raisons et événements familiaux;
- Congés sans solde ou autofinancés;
- Vacances;
- Retraite progressive.

Flexibilité dans le lieu de travail

- Permettre le travail à domicile ponctuel (lorsque les conditions du travail le permettent);
- Possibilité de traiter de choses personnelles sur les lieux du travail (employé de bureau).

La recherche d'une conciliation ne doit pas se faire au détriment de l'équité. L'absence d'employé(s) dans un service peut mener à une augmentation de la charge de travail pour l'équipe et ultimement contribuer à la détérioration du climat de travail.