Montréal

# GESTION D'UNE ABSENCE POUR MALADIE PERSONNELLE: PARTIE 2 – RETOUR AU TRAVAIL

## GUIDE DU GESTIONNAIRE

Ce guide vise à vous outiller sur la procédure à suivre lors du retour au travail d'un employé après une invalidité et sert à mettre en place les conditions gagnantes pour favoriser sa réussite.

*Notez que ce guide se veut générique, son utilisation peut varier selon les situations et la catégorie d'emplois s'appliquant. Nous vous encourageons cependant à le formaliser lorsque la situation l'exige, dans la mesure où les éléments requis, conformément aux dispositions contractuelles d'assurance et aux dispositions des différentes conventions collectives de travail, seront conservés.*

Juillet 2019

## TABLE DES MATIÈRES

**Planification du retour au travail ..... 2**
Lorsqu'une date de retour au travail est prévue ..... 2
Rencontre de planification avec l'employé ..... 2

**Retour au travail progressif ou avec Accommodement ..... 4**
En cas de besoin d'accommodement ..... 4
Facteurs à prendre en considération dans la réintégration au travail ..... 4

**Lors du retour au travail ..... 5**
Première journée du retour au travail ..... 5
Après le retour au travail ..... 5
Pièges à éviter ..... 6

**Rôles et responsabilités lors d'un retour au travail ..... 7**
Vous ..... 7
L'employé ..... 7
Le conseiller en ressources humaines (CRH) ..... 8
Le Bureau de santé ..... 8
Desjardins Assurances ..... 8

**Grille pour la rencontre de planification du retour au travail ..... 9**
Information de l'employé ..... 9
Préoccupations de l'employé ..... 9
Planification du retour au travail ..... 10
Horaire des réunions de suivi ..... 10
Préférences relativement à la première journée de travail ..... 11

## PLANIFICATION DU RETOUR AU TRAVAIL

***Lorsqu'une date de retour au travail est prévue***

Dès qu'une date de retour au travail est prévue pour l'employé, inscrivez-la à votre calendrier afin d'assurer votre présence pour accueillir l'employé. Aviser le centre opérationnel, via la boîte courriel RH de votre service, de la date de retour de l'employé (si l'employé vous fait part de son absence prolongée avant d'en avoir avisé Desjardins Assurances), et ce, afin d'ajuster le statut de l'employé en conséquence dans les systèmes.

Si le retour au travail est progressif ou qu'il nécessite un accommodement, vous pouvez communiquer avec le conseiller en ressources humaines afin qu'il vous assiste dans la planification du retour au travail. Il est également possible que Desjardins Assurances vous contacte pour établir un plan de retour au travail adapté aux recommandations de médecin traitant de l'employé. Collaborez avec Desjardins Assurances et, s'il y a lieu, le conseiller en ressources humaines pour ériger les conditions de succès du retour au travail de l'employé.

En fonction des modalités de retour au travail de l'employé, réfléchissez à la réorganisation et redistribution des tâches et responsabilité dans votre équipe. Assurez-vous que la charge de travail est équitablement répartie.

N'oubliez pas d'informer votre équipe de la date prévue du retour au travail et de la réorganisation de la charge de travail.  Prenez le temps d'écouter les préoccupations des collègues en lien avec le retour au travail de l'employé.

***Rencontre de planification avec l'employé***

Organisez un appel ou une rencontre avec l'employé avant la date prévue afin d'échanger sur le retour, l'organisation du travail, sa perception face à son retour au travail, de répondre à ses questions et d'écouter ses inquiétudes et préoccupations. Cette rencontre permet également de clarifier vos attentes, de discuter de la charge de travail, d'établir l'horaire des rencontres de suivi et d'échanger sur des besoins précis tels que la formation, l'aménagement du poste de travail, etc. Pour vous aider, consultez la « Grille pour la rencontre de planification du retour au travail », présentée en annexe.

L’étape de retour au travail est cruciale et il est important de la planifier puisqu’un employé qui revient au travail peut :

- Appréhender le retour au travail.
- Ne pas avoir pleinement confiance en ses capacités.
- Se sentir détaché de son emploi et de la réalité de l’entreprise.
- Anticiper les réactions et les opinions préconçues des autres.

## RETOUR AU TRAVAIL PROGRESSIF OU AVEC ACCOMMODEMENT

Tout dépendant des recommandations du médecin, un avis de retour progressif ou avec accommodement peut être remis. Lorsque tel est cas, permettre à un employé de réintégrer le travail de façon progressive ou avec des tâches allégées après une période d'invalidité facilite le retour au travail de celui-ci et peut diminuer les risques de rechute. De plus, en tant qu'employeur, nous avons l'obligation légale d'accommoder l'employé revenant d'une période d'invalidité.

Les accommodements doivent être déterminés dans le temps (avec une date de début et une date de fin) et doivent répondre aux besoins et aux capacités de l'employé et de l'équipe.

### *En cas de besoin d'accommodement*

L'employé et vous travaillez ensemble pour :

- Discuter de la situation.
- Rechercher des solutions personnalisées et satisfaisantes aux besoins de tous en collaboration avec votre intervenant en ressources humaines.
- Déterminer la date de début et la date de fin où aura lieu l'accommodement.
- Réaliser les aménagements convenus.

N'hésitez pas à contacter Desjardins Assurances, si vous souhaitez vous faire aider dans la planification et l'organisation du retour au travail. Votre conseiller en ressources humaines est également là pour vous accompagner et vous conseiller si le retour au travail est complexe.

### *Facteurs à prendre en considération dans la réintégration au travail*

- Les circonstances du départ en invalidité.
- Les exigences physiques et mentales du poste de travail.
- Le type de limitation.
- Les habiletés.
- L'organisation du travail.
- La durée de l'arrêt de travail.

Avant de confirmer à l'employé l'entente d'accommodement, consultez Desjardins Assurances ainsi que le conseiller en ressources humaines qui, au besoin, peut demander conseil au Bureau de santé. De son côté, Desjardins Assurances peut communiquer, si nécessaire, avec le médecin traitant de l'employé afin d'ajuster les modalités du plan de retour au travail.

## LORS DU RETOUR AU TRAVAIL

### *Première journée du retour au travail*

Rappelez-vous qu'un employé qui retourne au travail après une invalidité peut appréhender cette étape. Le retour au travail peut présenter l'une des étapes les plus difficiles à franchir après une longue période d'absence. Vos interventions font souvent toute la différence. Tenez-vous-en cependant à ce qui a été convenu lors de la rencontre de planification au retour au travail avec l'employé.

Voici quelques recommandations à cet égard :

- Placez une petite attention à son poste de travail (ex. : une carte lui souhaitant la bienvenue).
- Planifiez un dîner avec les collègues avec lesquels l'employé travaille.

Au moment de l'accueil, souhaitez-lui la bienvenue. Si vous êtes dans l'impossibilité d'être présent pour l'accueillir, assurez-vous de déléguer quelqu'un pour pourra le faire. Cette étape est importante, puisqu'elle permet à tous ses collègues de bien recevoir l'employé. Respectez le plan de retour au travail établi avec les différents intervenants et veillez à ce que l'employé le suive également afin de favoriser un retour au travail durable. Si l'employé ne se présente pas à la date de retour prévue, tentez tout d'abord de rejoindre l'employé, puis communiquez l'information à Desjardins Assurances et votre conseiller en ressources humaines.

À la fin de la première journée, évaluez le déroulement de celle-ci et convenez avec l'employé des ajustements à apporter, si nécessaire. Selon le cas, discutez avec l'employé des besoins précis tels que la formation, l'aménagement du poste de travail, l'acquisition d'un outil particulier ou d'autres mesures. N'hésitez pas à lui rappeler les différents outils et ressources à sa disposition pour l'aider, et ce, même s'il est de retour au travail.

### *Après le retour au travail*

- Il est important d'effectuer des suivis réguliers avec l'employé, selon un horaire convenu préalablement, pour s'assurer du bon déroulement de son retour au travail. Si des modifications à l'horaire de travail ou au plan de retour au travail doivent être envisagées, obtenez au préalable l'accord de Desjardins Assurances avant de le confirmer à l'employé. Le conseiller en ressources humaines et s'il y a lieu le bureau de santé, peuvent vous aider.

***Pièges à éviter***

- Aller trop vite
  - Au retour au travail, le rendement et la performance de l'employé peuvent être en deçà du niveau habituel, mais ils reviendront à un niveau adéquat au fil du temps. Ainsi, donnez du temps à l'employé pour reprendre le rythme du travail.

- Donner du travail banal à l'employé pour ne pas le fatiguer
  - L'employé perdra sa motivation à effectuer ces tâches répétitives et monotones.

- Faire preuve de laxisme
  - En voulant bien faire, votre tolérance peut devenir excessive. Restez compréhensif, mais gardez toujours en tête que votre rôle est d'aider l'employé à revenir et à se maintenir au travail.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS LORS D'UN RETOUR AU TRAVAIL

Afin de favoriser un retour au travail durable, vous êtes appelés à travailler et collaborer avec plusieurs intervenants lors du retour au travail de l'employé. Voici les principaux intervenants et la façon dont ceux-ci interagiront avec vous dans le processus. Pour plus d'informations, consultez la « Trousse du gestionnaire », disponible sur l'intranet de la Ville ou communiquez avec votre conseiller en ressources humaines.

### *Vous*

- Rester disponible pour l'employé pendant son absence et être à son écoute.
- Informer Desjardins Assurances et votre conseiller en ressources humaines des obstacles potentiels au retour au travail.
- Prendre les mesures nécessaires avec l'employé et votre équipe pour faciliter et planifier le retour au travail et augmenter les chances de succès.
- Être proactif et créatif pour trouver une solution personnalisée et satisfaisante.
- Tenir informé votre conseiller en ressources humaines de la progression de l'employé lors de son retour au travail.
- Informer Desjardins de tous événements pouvant modifier la date de retour au travail (par exemple : vacances durant la période du retour au travail, absence non planifiée de l'employé).
- Informer votre conseiller en ressources humaines et, au besoin, le Bureau de santé, si des modifications à l'horaire de travail ou au plan de retour au travail doivent être envisagées afin qu'ils obtiennent l'accord de Desjardins Assurances et ce, avant de le confirmer à l'employé.

### *L'employé*

- Respecter le plan et les restrictions établis par son médecin.
- Participer à la planification du retour au travail et du soutien dont il aura besoin.
- Participer à l'élaboration de solutions.
- Collaborer à l'implantation de la mesure choisie, si nécessaire.
- Fournir l'ensemble des informations nécessaires.
- Informer Desjardins Assurances de tout événement pouvant modifier la date de retour au travail (par exemple : absence non planifiée de l'employé).
- Informer Desjardins Assurances si des modifications à l'horaire de travail ou au plan de retour au travail sont envisagées afin qu'il obtienne l'accord avant de le confirmer à l'employé.

***Le conseiller en ressources humaines (CRH)***

- Soutenir tout au long du processus d'invalidité, et lors du retour au travail.
- Jouer un rôle plus actif en vous accompagnant dans les cas complexes, lors d'un retour au travail progressif ou nécessitant des accommodements.
- Travailler activement avec vous et Desjardins Assurances dans la planification du retour au travail, notamment relativement à un horaire modifié et à des tâches allégées (en accord avec le médecin traitant).
- Faire le lien avec le Bureau de santé, si la situation requiert une telle expertise.

***Le Bureau de santé***

- Assister le conseiller en ressources humaines dans les cas de retour complexes.

***Le chargé de dossier de Desjardins Assurances***

- Initier la planification du retour au travail et soutenir l'employé, les ressources humaines et le gestionnaire dans sa réalisation.
- Évaluer les demandes de changements à l'horaire de travail, au plan de retour au travail et à la date de retour au travail.
- Assurer un suivi après le retour au travail de l'employé.

## GRILLE POUR LA RENCONTRE DE PLANIFICATION DU RETOUR AU TRAVAIL

***Information de l'employé***

Nom de l'employé : _____

Emploi occupé avant l'arrêt de travail : _____

Date de retour au travail : _____

***Préoccupations de l'employé***

☐ Retour dans le cadre normal de l'emploi (si coché, passé à « Horaire des réunions de suivi »).

Comment envisagez-vous le retour au travail ? Avez-vous des craintes ?

_____

_____

Y a-t-il des tâches physiques ou psychologiques (concentration, gestion de situation stressante, prise de décision rapide) dans le cadre de votre emploi que vous êtes incapable de réaliser ?

_____

_____

Avez-vous besoin d'une assistance particulière sur les lieux du travail (parrainage) ?

_____

_____

Selon la durée de l'absence : Avez-vous besoin d'une mise à jour des connaissances ? (Faire la liste des formations qui ont été données pendant l'absence de l'employé)

_____

_____

Faudrait-il considérer des modifications à l'environnement physique de travail ?

_____

_____

***Planification du retour au travail***

| Précisions sur le retour au travail (nombre d'heures, adaptation des tâches, horaire, etc.) |
|---|
| Semaine 1 : |
| Semaine 2 : |
| Semaine 3 : |
| Semaine 4 : |
| Semaine 5 : |
| Semaine 6 : |

Date de début des ajustements : _____

Date de fin des ajustements : _____

**À noter :**

Afin d'optimiser les conditions de succès, l'employé ne peut pas prendre de journées de vacances pendant la période de son retour au travail progressif.

***Horaire des réunions de suivi***

Les rencontres de suivi doivent avoir lieu selon l'horaire convenu avec l'employé. Elles permettent de vous assurer que tout se déroule bien et de rappeler à l'employé les différentes ressources disponibles.

Déterminer avec l'employé le moment favorable pour effectuer ces rencontres.

☐ _____ Avant le retour au travail (au téléphone ou en personne).

☐ _____ Après la première journée de travail.

☐ _____ Après la première semaine de travail.

☐ _____ Après la deuxième semaine de travail.

☐ _____ Après la troisième semaine de travail.

☐ _____ Après le premier mois de travail.

☐ _____ Après le deuxième mois de travail.

***Préférences relativement à la première journée de travail***

Avis à l'équipe :

Dîner d'accueil : ☐ Aucun