



BOÎTE À OUTILS

LA GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL

Notre boîte à outils a été conçue pour vous guider vers les bonnes pratiques et vous soutenir dans la mise en place d'actions concrètes en gestion de la présence au travail.



en arrêt de travail



en processus de retour au travail



en situation de présentéisme



en santé et performants



ROBIN VAILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM



LISTE DES OUTILS DISPONIBLES

- Outil n° 1** [La gestion des dossiers en assurance invalidité](#)
- Outil n° 2** [Les rôles et responsabilités des acteurs impliqués en assurance invalidité](#)
- Outil n° 3** [L'influence des acteurs impliqués dans le processus de récupération](#)
- Outil n° 4** [Les mesures de soutien](#)
- Outil n° 5** [La gestion du retour au travail](#)
- Outil n° 6** [L'identification des signes avant-coureurs](#)
- Outil n° 7** [L'obligation d'accommodement](#)
- Outil n° 8** [Le lien d'emploi dans un contexte d'invalidité prolongée](#)
- Outil n° 9** [L'implantation d'un programme de promotion de la santé](#)
- Outil n° 10** [Les facteurs de risques psychosociaux](#)

*À noter que nous pouvons mettre à votre disposition différents outils personnalisables tels que des guides et dépliants Contactez-nous.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM



LA GESTION DES DOSSIERS EN ASSURANCE INVALIDITÉ

La gestion des dossiers en assurance invalidité peut rapidement devenir complexe et fastidieuse. Heureusement, nous savons que certaines actions peuvent faciliter ce processus ou du moins, minimiser les impacts d'un dossier problématique. Les recommandations qui suivent représentent une base qui s'applique à tous les contextes. Elles servent de point de départ pour personnaliser votre approche.

AIDE-MÉMOIRE POUR LE PRENEUR

À la demande de l'employé et/ou sur réception d'un billet d'absence admissible au régime d'assurance invalidité, nous vous recommandons les 3 étapes suivantes :

1 Procéder à la demande d'assurance invalidité (volet administratif)

- Remplir la déclaration de l'administrateur du régime
- Transmettre les informations nécessaires à l'employé concernant le processus de réclamation

2 Identifier les mesures de soutien et en informer l'employé

3 Maintenir le contact avec l'employé absent

Les pages suivantes vous présentent les étapes de manière détaillée.

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail et lors de réclamations plus complexes ou nécessitant une attention particulière.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n° 1

[Revenir à la table des matières](#)

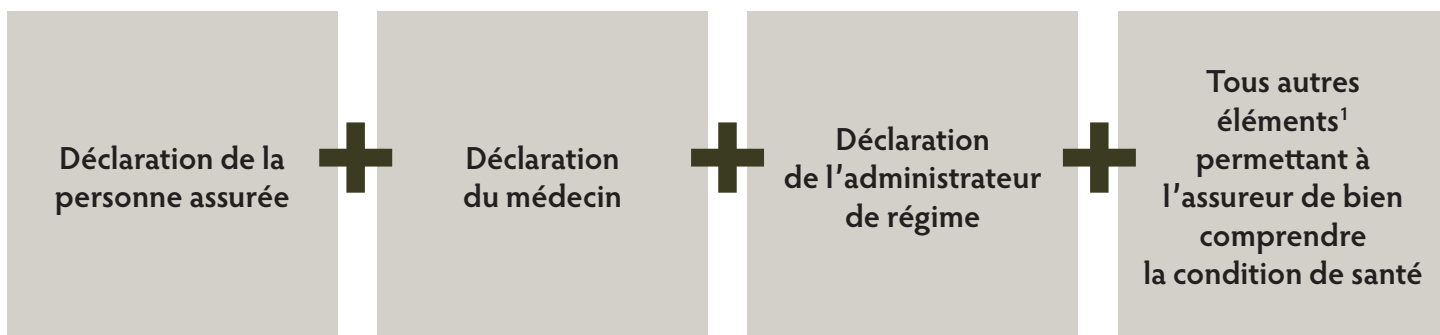
1 Procéder à la demande d'assurance invalidité (volet administratif)

A) Remplir la déclaration de l'administrateur de régime le plus rapidement possible afin de minimiser les délais d'analyse chez l'assureur

Il est important que l'assureur ait en main la description de poste à jour. Vous pouvez aussi transmettre le dossier médical complet cumulé par l'employeur depuis le début de l'invalidité incluant toutes les expertises médicales, s'il y a lieu. Il peut s'avérer essentiel de transmettre certaines informations complémentaires à l'assureur telles que l'historique d'absence, une situation conflictuelle avant l'arrêt, un changement de comportement, etc. L'objectif est de permettre à l'assureur de prendre une décision juste et équitable selon les termes du contrat. Ces informations peuvent aussi être utiles pour identifier les obstacles au retour au travail.

B) Transmettre les informations nécessaires à l'employé

Afin que le dossier soit analysé, l'assureur doit recevoir les informations suivantes :



Il faut compter environ 5 à 10 jours ouvrables suivant la réception des documents pour l'étude du dossier. Le processus peut être retardé de plusieurs semaines, si le dossier nécessite des renseignements additionnels, d'où l'importance de bien remplir les formulaires de réclamation.

Les informations que vous transmettez à l'employé quant au processus de réclamation seront essentielles au bon déroulement de celui-ci. Il est important qu'il sache que la responsabilité de fournir les documents nécessaires lui revient. Il doit aussi savoir, que plus les documents reflèteront son état de santé et permettront à l'assureur de comprendre ce qui l'empêche de faire son travail ou tout travail rémunérateur, plus la décision sera juste et équitable.

N'oubliez pas que l'assureur n'aura que ce qui lui sera transmis pour orienter son analyse et prendre sa décision.

¹ Tous autres éléments : examens médicaux, notes évolutives, etc.



2 Identifier les mesures de soutien offertes dans votre organisation et en informer l'employé

Le choix d'une mesure de soutien doit tenir compte du contexte de l'organisation et être offerte de manière équitable pour les employés. Le schéma suivant présente des exemples de mesures visant le maintien à l'emploi ou favorisant le retour au travail.

Vous pouvez vous référer à l'outil *Les mesures de soutien* pour plus de détails et pour obtenir une liste d'exemples plus exhaustive.

Mesures touchant l'horaire de travail

- Retour au travail progressif
- Stage à l'emploi
- Semaines réduites
- Horaire variable

Mesures touchant le perfectionnement

- Rafrâichissement des connaissances
- Formation

Mesures touchant l'organisation du travail

- Assignation temporaire / travaux légers
- Possibilité d'occuper un nouveau poste de façon temporaire ou permanente selon la disponibilité
- Télétravail

Autres mesures

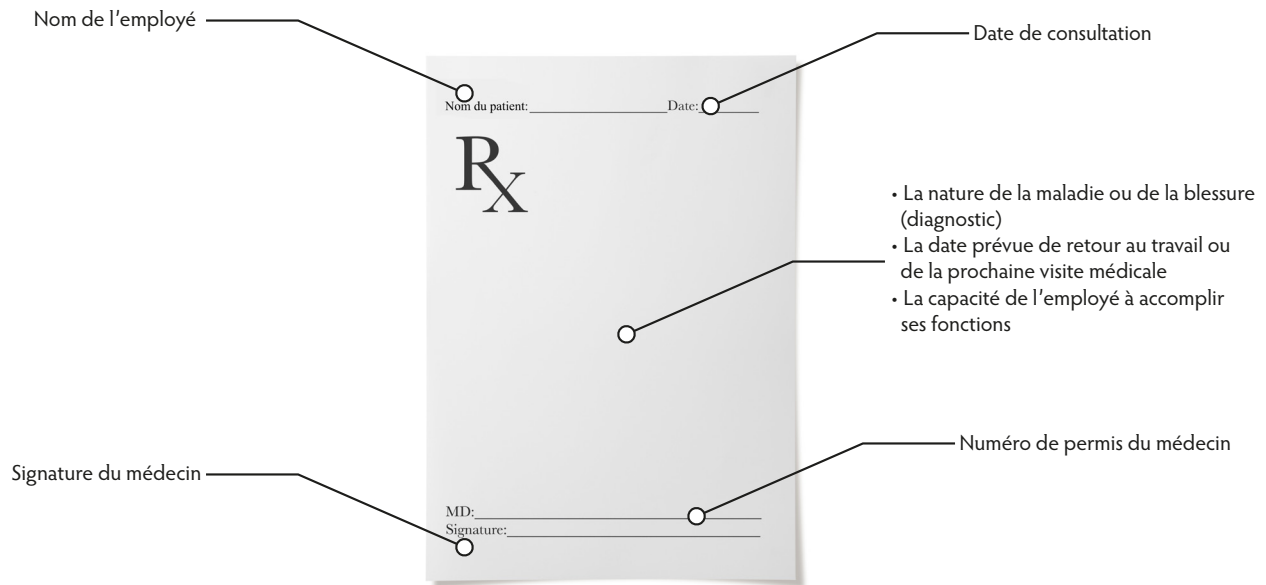
- Aménagement du poste de travail
- Possibilité d'offrir un moyen de transport (taxi, covoiturage)
- Programme d'aide aux employés ou protection d'assurance couvrant un professionnel de la santé
- Programme de réadaptation offert par l'assureur²

² Bien que ce ne soit pas une obligation de l'assureur de prendre en charge la réadaptation, celui-ci pourrait y voir un atout pour favoriser le retour au travail.



3 Maintenir le contact avec l'employé absent

En tant qu'employeur, il est important d'obtenir un billet médical à une fréquence raisonnable³. Pour qu'un billet médical soit complet, les informations suivantes devraient s'y trouver :



Ces informations médicales permettent d'évaluer la possibilité de réintégration, d'offrir du soutien à l'employé, d'aider à la bonne gestion des ressources de l'organisation et à la planification du travail.

Outre la réception des billets médicaux, il est fortement recommandé de maintenir le contact avec l'employé tout au long de l'arrêt de travail. Cette approche permet d'informer l'employé des mesures de soutien disponibles, de favoriser une bonne communication et ainsi préparer un retour au travail harmonieux. Cette action ne doit pas être perçue comme une manière de mettre de la pression sur l'employé afin qu'il revienne plus rapidement au travail. Au contraire, un contact adéquat permettra de réduire le sentiment de culpabilité ou la crainte d'être jugé, et contribuera à valoriser votre lien de confiance mutuelle.

Ce contact devrait idéalement être effectué par le superviseur ou le gestionnaire de l'employé, mais selon la structure et le contexte de l'organisation, la personne responsable peut varier. Si cette pratique est implantée dans votre organisation, l'employé devrait en être informé dès le début de son arrêt de travail.

Vous trouverez des conseils et des pièges à éviter à la page suivante.

³ Cette fréquence peut varier selon la condition de santé de l'individu.



QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR UN CONTACT RÉUSSI

- ✓ Ne pas communiquer avec l'employé si le lien de confiance est brisé
- ✓ Assurer la protection de la confidentialité et ne pas transmettre d'informations sur sa condition de santé à ses collègues ou à toute autre personne
- ✓ Lui faire sentir qu'il a toujours sa place sans mettre de pression sur le retour au travail
- ✓ Ne pas avoir l'air pressé de raccrocher
- ✓ Éviter les phrases du type « Ça doit être terrible ce que tu vis. »
- ✓ Ne pas donner des conseils personnels du type « J'ai vécu la même chose, tu devrais faire ceci... »
- ✓ Aborder la discussion de différentes manières, telles que « Comment ça se passe pour toi en ce moment? On pense à toi ici. » ou encore « Tes collègues me demandent de tes nouvelles, qu'aimerais-tu que je leur dise? »



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

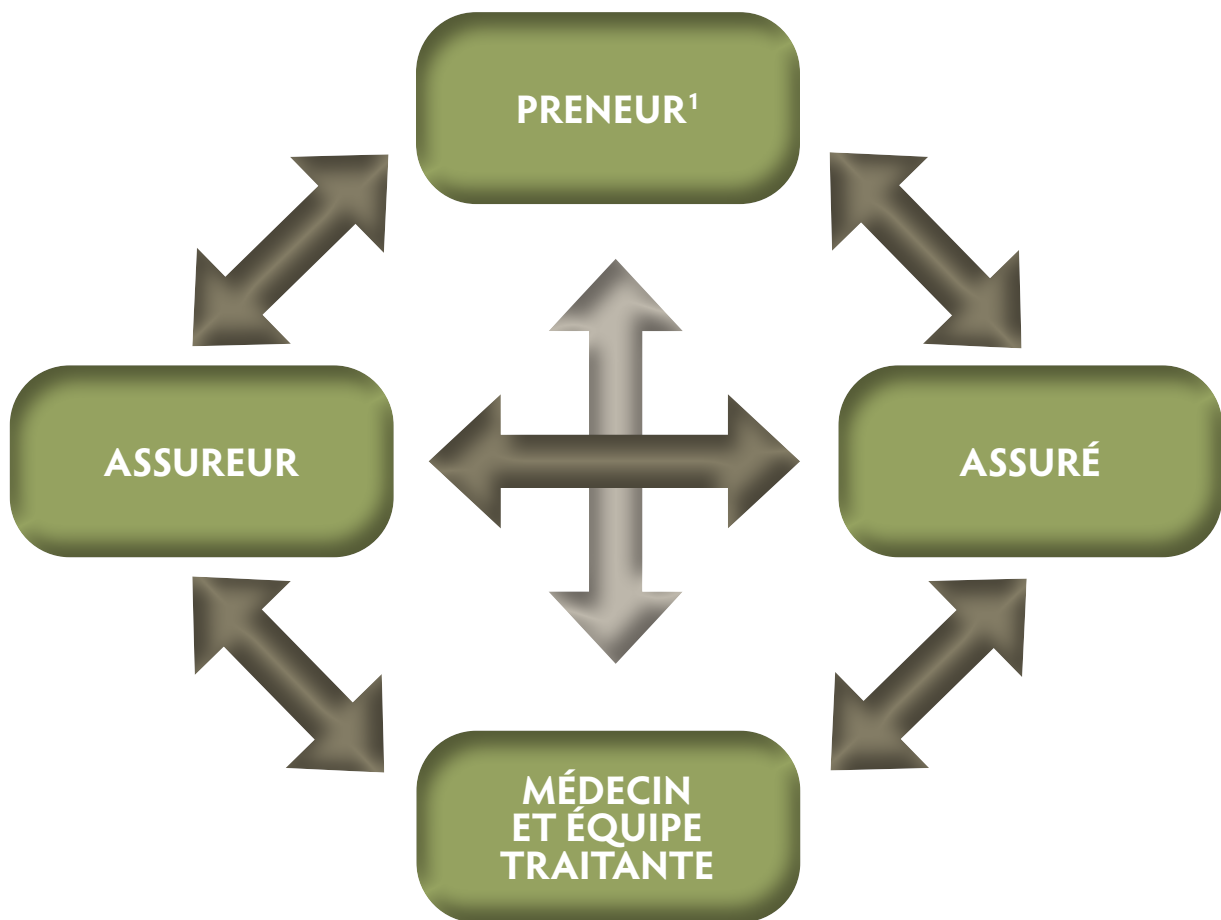
La gestion de la présence au travail • OUTIL n° 1



LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS IMPLIQUÉS EN ASSURANCE INVALIDITÉ

Une des principales raisons pouvant expliquer la complexité de certaines demandes d'assurance invalidité relève du nombre élevé de personnes impliquées dans le processus. Chacune d'entre elles possède un rôle et des responsabilités qui lui sont propres. Le respect de ceux-ci est un gage de succès pour le processus de réclamation. Ce document vise donc à vous présenter la relation qui existe entre les principaux acteurs impliqués.

Vous trouverez les informations détaillées à la page suivante.



N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail et lors de réclamations plus complexes ou nécessitant une attention particulière.

¹ Désigne la société ou le groupe, tel qu'un employeur ou un syndicat, dont le nom est inscrit sur le contrat d'assurance collective.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°2

[Revenir à la table des matières](#)

L'assuré

- S'assurer que la demande initiale est complète
- Fournir les preuves médicales de manière continue sur demande
- Suivre les recommandations du traitement appropriées
- Collaborer et être disponible pour discuter avec l'agent attribué au dossier
- Garder le contact avec le milieu de travail
- Participer à la planification du retour au travail et aux programmes de réadaptation recommandés
- Communiquer avec l'assureur et le représentant de l'employeur lorsqu'un retour au travail ou un aménagement est indiqué

L'équipe traitante

- Émettre le bon diagnostic
- Établir et mettre en place un plan de traitement optimal, favoriser l'engagement du patient
- Fournir à l'assureur les renseignements médicaux requis sur demande
- Ne pas donner d'opinion ni tirer de conclusions sur l'admissibilité à l'invalidité, mais fournir une compréhension et des preuves pour appuyer les restrictions médicales afin de prévenir tout préjudice ou toute limitation fonctionnelle
- Collaborer avec d'autres fournisseurs de soins de santé ainsi qu'avec l'assureur pour faciliter un retour au travail sécuritaire et opportun

Le preneur

- Transmettre les informations nécessaires à l'assuré concernant la garantie d'assurance invalidité
- Maintenir le contact avec l'assuré et le tenir au courant de ce qui se passe sur les lieux de travail
- Créer, maintenir et soutenir un milieu de travail sain
- Aider à la planification du retour au travail
- Aider lors de tout conflit qui pourrait survenir au sujet de l'admissibilité aux prestations d'invalidité

L'assureur

- S'assurer de l'admissibilité et examiner votre diagnostic, votre traitement, vos limitations et comparer ces données avec la définition d'invalidité totale
- Donner un avis adéquat avant la cessation du paiement ou la fermeture du dossier de prestations
- Répondre aux questions de l'assuré sur sa réclamation ainsi que sur le processus
- Travailler avec l'assuré, l'employeur, le syndicat et l'équipe traitante pour élaborer le plan de retour au travail



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°2



L'INFLUENCE DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS DE RÉCUPÉRATION

Dans un contexte d'invalidité, plusieurs situations peuvent influencer le processus de récupération. Ce document présente un sommaire des facteurs pouvant nuire à la durée de l'arrêt de travail. Ces facteurs ont été associés aux différents acteurs impliqués dans l'arrêt de travail pour en faciliter la lecture.

En tant qu'employeur ou administrateur du régime, vous ne pourrez certainement pas contrôler chacun des aspects mentionnés ci-dessous. Toutefois, ces informations peuvent vous aider à la compréhension du dossier et orienter certaines actions. Vous pouvez vous servir de cette liste pour questionner les besoins d'interventions. En effet, si la situation correspond à l'un des points mentionnés ci-dessous, une action peut s'avérer nécessaire pour faciliter le retour au travail.

L'individu et son environnement

- ✓ Présence d'une comorbidité¹
- ✓ Croyances négatives telles que : la douleur signifie un dommage
- ✓ Pensée catastrophique en lien avec sa condition : je ne pourrai plus jamais...
- ✓ Attitude passive, diminution des activités, repos prolongé
- ✓ Antécédents d'absences au travail / de rechutes
- ✓ Perception négative face aux pratiques SST de l'organisation
- ✓ Forte demande / faible autonomie²
- ✓ Craintes face à la reprise du travail
- ✓ Travail non significatif et non valorisant aux yeux de l'employé
- ✓ Charge parentale importante
- ✓ Absence d'un bon réseau de soutien et perte du contact avec les collègues et les amis
- ✓ Gains secondaires lors de l'arrêt de travail (financiers, fuite de responsabilités, forte reconnaissance du réseau social ou familial face à la situation)

¹ Association de deux maladies, psychiques ou physiques, fréquemment observée dans la population (sans causalité établie, contrairement aux complications).

² Des exigences élevées au travail, combinées avec une faible autonomie, augmentent le risque de détresse psychologique.



L'assureur

- ✓ Litige / refus / investigations
- ✓ Incompréhension du rôle de l'assureur
- ✓ Problème de communication et de relation de confiance

Les professionnels de la santé

- ✓ Diagnostic flou et incompris par le patient (vulgarisation)
- ✓ Plan de traitements non communiqué au patient (l'explication du traitement, l'établissement d'attentes réalistes, l'implication du patient)
- ✓ Pronostic flou (il est important d'avoir un plan d'action, incluant des objectifs, le plus rapidement possible)
- ✓ Modifications multiples du plan de traitement
- ✓ Traitement hors des normes établies dans les guides de référence
- ✓ Travail en silo et sans action concertée³

L'employeur

- ✓ Perte du contact avec le travailleur absent
- ✓ Absence de mesures de soutien offertes à l'employé
- ✓ Milieu de travail malsain
- ✓ Mesure disciplinaire avant l'arrêt ou conflit avec un collègue
- ✓ Litige / contestation CNESST

Bien que chaque situation soit unique, il est reconnu que les chances de retour au travail sont inversement proportionnelles à la durée de l'arrêt de travail et qu'un dossier risque de se chroniciser vers la 12^e semaine d'arrêt. L'intervention hâtive et le retour au travail dès que possible peuvent éviter bien des complications pour l'employé et l'organisation, et même favoriser le rétablissement.

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail et dans le cadre de dossiers d'invalidité problématiques.

³ Aucune collaboration entre les professionnels.





LES MESURES DE SOUTIEN

Qu'est-ce qu'une mesure de soutien?

Toutes mesures offertes de façon temporaire¹ ou permanente qui visent à soutenir une personne vivant une situation difficile ou présentant un problème de santé. Ces mesures sont offertes de manière préventive ou pour favoriser un retour au travail. Elles peuvent aussi inclure toutes les mesures qui favorisent la productivité et le mieux-être au travail.

Les mesures de soutien offertes dans une organisation permettent, entre autres, de favoriser l'attraction, la mobilisation et la fidélisation des employés. Ne sous-estimez pas l'importance de les mettre en valeur.

Facteurs de succès pour le choix et l'utilisation d'une mesure de soutien :

- ✓ Choisir des mesures qui tiennent compte du contexte et des besoins de l'organisation
- ✓ Offrir et appliquer les mesures de manière juste et équitable pour les employés
- ✓ Communiquer efficacement les mesures offertes dans l'organisation
- ✓ S'assurer que les gestionnaires ont les informations nécessaires pour les offrir et effectuer le suivi
- ✓ Éviter de créer des précédents
- ✓ Être clair et précis dans l'acceptation d'une mesure de soutien
 - ✓ Définir la mesure suggérée
 - ✓ Si applicable, préciser la durée de la mesure (début et fin)

La page suivante vous présente des exemples de mesures de soutien visant le mieux-être au travail, le maintien à l'emploi ou favorisant le retour au travail. N'hésitez pas à vous en inspirer pour déterminer les mesures que vous désirez offrir dans votre organisation. Nous vous recommandons fortement de les énumérer par écrit dans un même document afin d'obtenir un aperçu global de votre offre et d'en faciliter l'utilisation.

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail.

¹ Si la situation est temporaire, la période de temps doit être précisée.



EXEMPLES DE MESURES DE SOUTIEN

La santé et les habitudes de vie

- Régime d'assurances collectives (assurance invalidité, couverture santé, incluant les services de professionnels de la santé, etc.)
- Programmes d'aide (employés, gestionnaires)
- Programmes / activités / défis santé
- Programmes de réadaptation offerts par l'assureur²

L'environnement de travail

- Aménagement du poste de travail
- Cafétéria santé, espace qui favorise les repas cuisinés et le partage entre collègues
- Accessibilité à une douche, activités sportives
- Aires de repos
- Programmes de gestion du bruit, qualité de l'air, température

Les pratiques de gestion

- Retour au travail progressif
- Assignation temporaire / travaux légers
- Formation aux gestionnaires
- Mesures de perfectionnement
- Maintien du contact avec l'employé absent
- Activité de reconnaissance et de cohésion d'équipe
- Politiques / procédures favorisant la présence au travail

La conciliation travail et vie personnelle

- Horaire de travail flexible, horaire partagé, semaine de travail comprimée
- Télétravail
- Congés pour obligations personnelles ou familiales et absences permises pour consultations
- Télémédecine
- Prestations de compassion prévues par l'assurance-emploi
- Services variés offerts sur les lieux de travail

Questions à se poser pour optimiser l'utilisation des mesures de soutien

1. Quelles sont les mesures de soutien de notre organisation?
2. En avons-nous trop, juste assez ou pas assez?
3. Correspondent-elles aux besoins de l'organisation?
4. Sont-elles communiquées et comprises?

Plusieurs outils et mesures peuvent aussi être offerts par l'entremise de votre assureur et du gouvernement. N'hésitez pas à les inclure dans votre bilan, les utiliser et les communiquer. Il ne faut surtout pas croire que les gens sont systématiquement au courant des options qui s'offrent à eux.

² Certains assureurs peuvent offrir des programmes de réadaptation au travail par l'entremise de ressources internes ou par le biais d'entreprises de réadaptation. Bien que ce ne soit pas une obligation de l'assureur de prendre en charge la réadaptation, celui-ci pourrait y voir un avantage pour favoriser le retour au travail.





LA GESTION DU RETOUR AU TRAVAIL

La gestion du retour au travail est une étape très importante dans le processus d'invalidité. Il est prouvé que dans la majorité des cas d'absence, le retour au travail, dès qu'il est sécuritaire de le faire, aide à soutenir le rétablissement et diminue les risques de chroniciser la condition. Les gens se sentent généralement mieux lorsque la routine quotidienne reprend. Cette période présente aussi de belles opportunités pour clarifier les attentes envers l'employé. Il n'est pas rare que l'employé revienne avec des bases plus solides pour l'avenir. Toutefois, une rechute peut amener des conséquences désastreuses. C'est donc une étape cruciale qui mérite qu'on s'y s'attarde.

Le présent document abordera les grandes étapes du retour au travail afin de vous guider dans vos interventions..



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°5

[Revenir à la table des matières](#)

1 La planification du retour au travail

Il existe différentes options de retour au travail pouvant être offertes à l'employé telles que :

- Retour au travail progressif dans le temps et/ou à la tâche
- Assignation temporaire, travaux légers ou réaffectation permanente
- Période surnuméraire ou d'observation
- Période de formation
- Retour au travail à temps complet

Les différentes options de retour au travail ne s'appliquent pas à toutes les situations.

Les modalités du retour dépendront de plusieurs facteurs tels que :

- ✓ La durée de l'arrêt de travail
- ✓ Le type de poste
- ✓ L'ancienneté de l'employé
- ✓ Les symptômes résiduels possibles
- ✓ La flexibilité de l'organisation

Notez que, selon le type de retour, des mesures de soutien ou d'accommodement supplémentaires pourraient s'avérer pertinentes.

Voici une liste des informations pertinentes à obtenir préalablement au retour au travail¹ :

- ✓ Date de retour au travail
- ✓ Renseignements sur les capacités, limitations et restrictions, s'il y a lieu
- ✓ Calendrier de retour au travail (horaire de travail et durée du plan de retour s'il y a lieu)
- ✓ Mesures d'adaptation ou d'accommodements (si nécessaire)
- ✓ Identification des besoins de formation (si nécessaire)
- ✓ Description de tâches et clarification des rôles et responsabilités
- ✓ Délais pour les suivis

¹ Il n'est pas recommandé de débiter le retour au travail avant d'avoir convenu de ses modalités. En effet, il est préférable de réévaluer en cours de route plutôt que de débiter sans avoir convenu d'un plan.



2 L'accueil

Ne sous-estimez pas l'anxiété et le sentiment de vulnérabilité que peut générer un retour au travail pour un employé. Ce n'est pas une journée comme les autres pour lui et c'est probablement l'étape la plus importante du processus de retour au travail. L'accueil et le soutien du supérieur et des collègues demeurent cruciaux. La première journée est le point de départ pour prévenir la rechute.

Lors de la première journée du retour au travail, assurez-vous :

- ✓ d'accueillir l'employé comme il a été convenu lors de la rencontre ou de l'échange préparatoire
- ✓ de faire un retour sur la première journée avec l'employé à la fin de celle-ci
- ✓ d'offrir un accueil sans jugement

Rencontre préparatoire

Préalablement au retour, il est fortement recommandé de tenir une rencontre préparatoire avec l'employé afin d'échanger sur les attentes mutuelles, sur les changements survenus dans l'organisation et pour obtenir un engagement réciproque afin que le retour au travail soit durable.

Lors de cette rencontre, vous pouvez en profiter pour discuter de ses appréhensions, lui demander comment il aimerait être accueilli par ses collègues et le communiquer à ceux-ci par la suite.

Les gens sont souvent mal à l'aise après une absence, surtout si celle-ci a été de longue durée.

3 Le suivi

Cette dernière étape permet de conclure le retour au travail et d'assurer le maintien à l'emploi du travailleur. Il est recommandé de prévoir des rencontres régulières avec l'employé pour s'assurer du bon déroulement du retour et d'effectuer des ajustements, si nécessaire. La fréquence du suivi est propre à chaque situation, mais il est essentiel que les rencontres prévues aient lieu et ne soient pas déplacées, surtout pas oubliées. Ne négligez pas de faire les suivis, même si vous avez l'impression que tout se passe bien.

Vous pouvez vous référer à l'outil *L'identification des signes avant-coureurs* pour réduire les risques de rechute.

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°5

[Revenir à la table des matières](#)



L'IDENTIFICATION DES SIGNES AVANT-COUREURS

Certaines invalidités se développent sur une longue période. Les membres d'une organisation ont souvent l'occasion d'être témoins de signes avant-coureurs. Ce document vous propose un survol des différents signes pouvant être observés chez un employé. Bien que non exhaustive, cette liste peut vous aider à :

- Identifier un employé en situation de présentéisme ou à risque d'invalidité
- Remplir le formulaire de déclaration de l'administrateur de régime (informations pertinentes à transmettre)
- Effectuer vos suivis dans le cadre d'un retour au travail

N'oubliez pas qu'en identifiant adéquatement les personnes à risque, vous avez la possibilité d'offrir des mesures de soutien et peut-être éviter que la situation se dégrade. En gestion de la présence au travail, les impacts positifs de l'intervention hâtive ont été bien démontrés..



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°6

[Revenir à la table des matières](#)

EXEMPLES DE SIGNES PRÉCURSEURS D'UNE INVALIDITÉ

Changements cognitifs

- Oublis fréquents et répétés
- Erreurs
- Troubles de concentration
- Difficultés à prendre des décisions

Changements psychologiques

- Isolement
- Changement de l'humeur, impatience, agressivité
- Tristesse
- Apathie, désintérêt, désengagement
- Baisse de l'estime et/ou confiance en soi
- Changements subits de comportement

Changements physiques

- Apparence négligée
- Fatigue, trouble du sommeil
- Infections à répétition
- Perte ou gain de poids
- Douleurs musculaires, maux de dos, migraines
- Palpitations cardiaques

Manifestations organisationnelles

- Conflits parmi des équipes de travail
- Manque de collaboration
- Baisse soudaine du taux d'assiduité et utilisation accrue des congés de maladie
- Augmentation des retards
- Augmentation des plaintes des clients ou de la qualité de production
- Détérioration inusitée du rendement au travail

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°6

[Revenir à la table des matières](#)



L'OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT

L'obligation d'accommodement raisonnable est un moyen utilisé pour faire cesser une situation de discrimination fondée sur le handicap, la religion, l'âge ou tout autre motif interdit par la *Charte des droits et libertés de la personne*¹.

En matière de gestion de la présence au travail, l'employeur peut avoir une obligation d'accommodement raisonnable à l'égard d'un employé présentant un handicap, c'est-à-dire un désavantage qui limite physiquement, mentalement ou psychologiquement l'individu.

L'accommodement peut signifier l'obligation pour l'employeur d'aménager le poste de travail de l'employé afin qu'il respecte ses limitations ou d'évaluer les autres postes disponibles au sein de l'entreprise et sur lesquels il pourrait être réaffecté.

L'accommodement raisonnable a pour but de garantir l'exercice du droit à l'égalité. Les employeurs et les fournisseurs de services sont donc obligés de rechercher activement une solution permettant à un employé d'exercer pleinement ses droits.



¹ Site Internet de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°7

[Revenir à la table des matières](#)

Cette obligation a toutefois une limite : la contrainte excessive.

On entend par contrainte excessive « **la limite au-delà de laquelle un employeur n'est pas tenu de prendre des mesures d'adaptation s'il en résulte pour lui des difficultés extrêmes²** ».

En effet, un employeur n'est pas tenu de créer un poste sur mesure ou non productif pour accommoder un employé. L'adaptation du poste et le retrait de certaines tâches ne doivent pas porter sur les tâches principales ou celles essentielles au poste, puisque cela équivaldrait à obliger l'employeur à créer un nouveau poste.

La contrainte peut être considérée comme excessive dans les cas où l'accommodement crée notamment :

- Une dépense difficile à absorber pour l'entreprise;
- Une entrave indue au bon fonctionnement de l'organisation;
- Une atteinte importante à la sécurité et au droit d'autrui;
- Un préjudice au droit des autres employés³.

En cas de contraintes excessives, l'employeur doit produire des preuves fondées sur les facteurs de santé, de sécurité, de coûts, d'impact sur les droits des autres et son impact sur le bon fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Bien que les plaintes des autres employés ne constituent pas un motif suffisant pour rejeter une possibilité d'accommodement acceptable, un accommodement qui compromet le droit à l'égalité, y compris l'égalité homme-femme, est considéré déraisonnable. Un employé ne peut également réclamer, en guise d'accommodement, un poste qui est déjà pourvu par un autre salarié.

Dans l'évaluation des possibilités d'accommodement, il est important de tenir compte des préférences de l'employé, mais la responsabilité de choisir la mesure d'adaptation appropriée revient à l'employeur et non à l'employé. L'employeur a le droit de gérer un milieu de travail productif et de perturber le moins possible les activités des autres personnes qui s'y trouvent.

² Guide de la gestion du retour au travail de la *Commission canadienne des droits de la personne*.

³ Site Internet de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*.



Voici les grandes étapes du traitement d'une demande d'accommodement basées sur un guide d'accompagnement virtuel offert par la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*.

1 Réception de la demande

1. Rencontrez la personne qui demande un accommodement.
2. Recueillez les informations pertinentes.
3. Engagez-vous à répondre à la demande dans un délai raisonnable.

2 Analyse de la demande

1. Assurez-vous qu'il s'agit d'une demande d'accommodement.
2. Documentez-vous.
3. Traitez la demande en toute objectivité.

3 Recherche conjointe de solutions

1. Impliquez le demandeur dans la recherche de solutions.
2. Soyez innovateur et créatif.
3. Appliquez avec discernement les critères d'évaluation de la contrainte excessive.

4 Prise de décision et communication

1. Choisissez la solution la plus appropriée.
2. Expliquez votre décision.
3. Mettez par écrit les termes de l'entente.

5 Mise en oeuvre de l'accommodement et suivis

1. Assurez-vous que le demandeur bénéficie réellement de l'accommodement accordé.
2. Ajustez, au besoin, la mesure d'accommodement accordée.
3. Soyez proactif.

Quatre règles de base en matière d'accommodement :

- La responsabilité d'accommodement incombe d'abord au décideur.
- Le décideur a une obligation de moyen et non de résultat.
- Toute demande d'accommodement est traitée individuellement.
- L'obligation d'accommodement incombe d'abord au décideur, mais les parties doivent collaborer à la recherche d'une solution.

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°7

[Revenir à la table des matières](#)



LE LIEN D'EMPLOI DANS UN CONTEXTE D'INVALIDITÉ PROLONGÉE

Votre employé est absent depuis plus de deux ans et, d'après les dernières informations obtenues, sa condition de santé est irréversible. Vous désirez mettre fin au lien d'emploi, mais est-ce dans votre droit de le faire? Vous n'êtes pas seul à vous poser cette question. La réponse n'est malheureusement pas simple et dépend de plusieurs éléments.

Cet outil vise donc à vous transmettre les informations nécessaires à la compréhension des enjeux liés à la coupure du lien d'emploi et à vous aider à prendre la meilleure décision possible.

Ce que dit la loi

- ✓ L'article 79.1 de la *Loi sur les normes du travail (LNT)* mentionne qu'un employé peut s'absenter jusqu'à 26 semaines sur une période de 12 mois pour cause de maladie, d'accident, de don d'organes ou de tissus, ou de violence conjugale ou à caractère sexuel dont il a été victime.

Un salarié peut toutefois s'absenter du travail pendant une période d'au plus 104 semaines s'il a subi un préjudice corporel grave à l'occasion ou résultant directement d'un acte criminel le rendant incapable d'occuper son poste habituel.

- ✓ Pour les organisations de juridiction fédérale, l'article 239 du *Code canadien du travail* précise qu'un employé est protégé pour toute absence qui ne dépasse pas 17 semaines.
- ✓ Si l'absence est le résultat d'une lésion professionnelle au sens de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (LATMP)*, celle-ci sera traitée différemment :
 - Si l'entreprise compte moins de 20 travailleurs, le droit de retour au travail¹ sera de 1 an;
 - Si l'entreprise compte plus de 20 travailleurs, il sera de 2 ans.

¹ Période durant laquelle le poste est protégé en vertu de la loi.



« Le droit de retour au travail oblige l'employeur à réintégrer le travailleur qui redevient capable d'occuper son emploi ou un emploi équivalent, avec le salaire et tous les avantages qui y sont liés. Le travailleur qui demeure incapable de reprendre son emploi ou un emploi équivalent en raison de sa lésion professionnelle a le droit d'occuper chez son employeur le premier emploi convenable disponible, sous réserve des règles relatives à l'ancienneté prévues par sa convention collective, s'il y a lieu.² »

Autres éléments à prendre en considération

Si l'entreprise est syndiquée, la convention collective en vigueur peut contenir des dispositions régissant la situation du salarié absent. Ces dispositions prévoient souvent des clauses de maintien de l'ancienneté et de l'emploi durant une période déterminée, le plus souvent pour une durée de deux (2) ans. L'employé est réputé avoir perdu son emploi après cette période et donc, n'est plus couvert par les dispositions de la convention.

Mais rompre unilatéralement le lien d'emploi n'est pas sans risque³. Ces clauses ne sont pas toujours d'application automatique.

Il s'agit d'une terminaison d'emploi appelée « congédiement administratif » et celle-ci doit tenir compte du concept d'obligation d'accommodement⁴.

L'employeur doit démontrer que le taux d'absentéisme de l'employé est excessif par rapport au taux d'absentéisme des autres employés et qu'il n'y a pas de raison de croire que, dans un avenir prévisible, l'employé sera en mesure de fournir une prestation de travail normale et régulière au sein de l'organisation.

Cette démarche doit être bien documentée et bien souvent supportée par une expertise médicale.

² Glossaire de la *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail*.

³ Un employé non-syndiqué, qui cumule plus de deux (2) ans de service continu au sein de l'entreprise, peut déposer une plainte selon l'article 124 LNT en affirmant qu'il a été victime d'un congédiement sans cause juste et suffisante. Un employé de moins de deux (2) ans de service continu bénéficie également d'un recours en vertu de l'article 122 LNT et peut prétendre qu'il a été congédié en raison de son absence maladie.

⁴ Vous pouvez vous référer à l'outil *L'obligation d'accommodement* pour plus d'informations.



Avant de procéder à la fin d'emploi d'un employé en invalidité médicale :

- 1** Démontrer que le délai prévu par la loi ou la convention collective est écoulé
- 2** S'assurer que le pronostic de réintégration est faible
- 3** Démontrer un taux d'absentéisme élevé chez l'employé
- 4** Valider si un emploi convenable est disponible dans votre organisation et qu'aucun accommodement n'est possible sans contrainte excessive
- 5** Valider vos risques en fonction des recours de l'employé

Bien que n'ayant pas la même valeur qu'une convention collective, la mention d'informations sur la perte / coupure du lien d'emploi dans un guide de l'employé ou dans la politique d'entreprise peut faciliter la gestion de ces situations. Ex : il y a une perte d'emploi « lors d'absence pour maladie ou accident, autre qu'une lésion professionnelle, pour une période excédant vingt-quatre (24) mois consécutifs ».

De plus, nous suggérons de maintenir le dialogue avec l'employé absent tout au long de l'arrêt de travail et de l'impliquer autant que possible dans le processus d'évaluation d'accommodement raisonnable et de fin d'emploi.



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°8

Pourquoi certaines personnes affirment que le lien d'emploi peut être rompu après 2 ans ?

En assurance invalidité, beaucoup de contrats prévoient une couverture en invalidité totale de type « propre emploi » pour les 24 premiers mois⁵. À la suite de cette période, le dossier est réévalué selon la définition d'invalidité pour tout emploi rémunérateur.

Le changement de définition chez l'assureur peut donc s'avérer propice pour l'évaluation du maintien du lien d'emploi puisque l'assureur questionnera la notion de capacité pour son propre emploi.

Sachez toutefois que, peu importe la résultante du changement de définition, celle-ci ne vous dégage pas de la notion d'obligation d'accommodement et des autres éléments présentés précédemment.

Est-ce que les prestations d'assurance invalidité cessent si le lien d'emploi est rompu ?

Non. Les prestations d'invalidité continueront d'être versées par l'assureur tant et aussi longtemps que la condition de l'assuré répond à la définition d'invalidité prévue au contrat, et ce, même si le lien d'emploi prévoit être rompu ou est rompu.

Quels sont les impacts pour l'employé si le lien d'emploi est rompu ?

- ✓ La perte de l'ancienneté et des garanties maladie. L'employé devra adhérer au régime du conjoint ou s'inscrire à la RAMQ.
- ✓ Le maintien des garanties d'assurance vie et décès et mutilation accidentels à valider selon le contrat et l'assureur en place.

Le présent ouvrage est un document d'information à portée générale et ne constitue pas une opinion juridique.

Avant de procéder à la rupture du lien d'emploi, n'hésitez pas à demander un avis légal sur le sujet ou à consulter le professionnel des ressources humaines de votre organisation.

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre gestion de la présence au travail et dans le cadre de dossiers d'invalidité problématiques.

⁵ Les périodes peuvent varier d'un contrat à l'autre.





L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE PROMOTION DE LA SANTÉ

L'implantation d'un programme de promotion de la santé en milieu de travail est associée à la présence ou au développement d'une « culture favorable à la santé ». Ce genre de culture est de plus en plus recherché par les employés. Les organisations qui emboîtent le pas se démarquent donc et sont favorisées pour l'attraction et la fidélisation des meilleurs talents.

La réussite d'un programme de promotion de la santé / mieux-être se perçoit par :

- une amélioration du climat de travail
- une augmentation de la créativité, de la qualité des décisions et du service
- une augmentation de la motivation et de l'engagement des employés

On peut aussi observer :

- une diminution des conflits et de l'absentéisme
- une réduction des coûts d'assurance collective et de CNESST
- une baisse du taux de roulement et du présentéisme



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°9

Cet outil, non exhaustif, vise à orienter vos réflexions avant d'entamer l'implantation d'un programme touchant la santé et le mieux-être des employés. À noter que les pratiques de gestion, les habitudes de vies, l'environnement de travail et la conciliation vie personnelle / professionnelle sont tous des éléments qui réfèrent à la santé mieux-être.

Voici les grandes étapes de mise en oeuvre d'un programme santé en entreprise :

1 Le démarrage

1. Obtenir l'accord et l'engagement de la direction
2. Nommer un responsable et former un comité santé / mieux-être
3. Recueillir les informations pertinentes¹
4. Fixer un objectif organisationnel pour la démarche

2 La planification

1. Choisir des interventions
2. Fixer des sous-objectifs
3. Établir un plan d'action incluant un calendrier annuel

3 La mise en oeuvre, l'évaluation et le suivi

1. Mettre en oeuvre le programme
2. Évaluer les résultats pour chacune des activités ou des projets
3. Effectuer le suivi et ajuster le programme en conséquence

Les 7 facteurs de succès d'un programme de promotion de la santé en milieu de travail

1. Un engagement de la direction
2. Une culture d'entreprise favorable
3. Des objectifs de programme liés à ceux de l'organisation
4. Des programmes incitatifs
5. Des communications efficaces²
6. Une évaluation du programme
7. Un budget suffisant

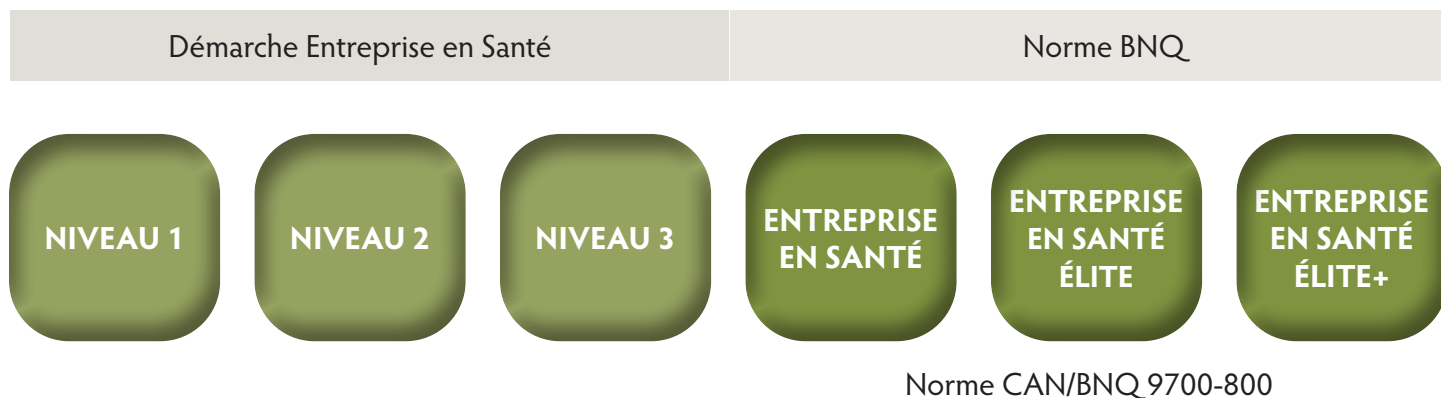
¹ Taux d'absentéisme et données sur les absences, données sur la consommation des médicaments et des soins de santé, bilans de santé, sondages, évaluations des pratiques de gestion, etc.

² Promotion du programme et communication des résultats.



Vous trouverez ci-dessous un aperçu des principales normes et reconnaissances disponibles dans le domaine de la santé au travail.

Le continuum « Entreprise en santé » :



Autres exemples de normes et reconnaissances disponibles en lien avec la santé au travail :

- Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail (CAN/CSA-Z1003-/BNQ 9700-803)
- Employeur remarquable (BNQ 9825-900)
- Système de management de la santé et de la sécurité au travail ISO 45001

N'oubliez pas que nous sommes disponibles pour vous accompagner dans votre réflexion et dans la mise en place d'un programme.

Concernant la Démarche Entreprise en Santé, vous pouvez vous référer au site du *Groupe Entreprises en Santé* à l'adresse suivante : www.groupeentreprisesensante.com.

À noter que nous sommes reconnues comme Ambassadeur Entreprises en santé.



Pour obtenir la documentation en lien avec les normes ci-dessus, vous pouvez consulter le site du *Bureau de normalisation du Québec* (BNQ) à l'adresse suivante : www.bnq.qc.ca



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n°9



LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Cet outil vise à vous sensibiliser aux impacts des facteurs de risques psychosociaux et au rôle de l'organisation dans la protection de la santé mentale des employés. Un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire présente de grands avantages et favorise la présence au travail.

Nous convenons que, de manière générale, l'employé est le principal responsable de sa santé et de son bien-être. Toutefois, les milieux de travail peuvent favoriser ou, au contraire, entraver le bien-être psychologique. De plus, dans une problématique de santé mentale, même si l'employeur n'est pas à la source du problème, il peut faire partie de la solution.

Pourquoi se préoccuper des risques psychosociaux du travail?

- ✓ Prévenir et réduire les impacts néfastes sur la santé psychologique (détresse, dépression, trouble anxieux) et la santé physique (troubles musculo-squelettiques, maladie cardiovasculaire).
- ✓ Réduire les coûts de santé qui nuisent à la productivité : absentéisme, roulement de personnel, présentéisme, départs prématurés à la retraite, accidents de travail, etc.
- ✓ Répondre aux responsabilités légales en matière de santé et de sécurité du travail, qui couvre aussi la santé psychologique (LSST Article 51).

Selon la norme CSA Z1003-13 (R2018), « Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes », un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire est défini comme : un milieu de travail qui favorise le bien être psychologique des travailleurs et qui prévient activement les dommages portés à leur santé mentale par négligence ou par insouciance, ou de façon délibérée.

Toujours selon cette norme, la santé mentale est un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté. »



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n° 10

Comment définir les risques psychosociaux du travail ?

Ce sont des « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ». (INSPQ, 2016)

Les chercheurs de l'Université Simon Fraser ont déterminé treize facteurs de risque psychosociaux, « fondés sur des études approfondies et l'examen des données empiriques provenant des meilleures pratiques nationales et étrangères. Ces facteurs ont été également déterminés à partir de la jurisprudence et des textes législatifs canadiens existants ou nouveaux ».

1. Soutien psychologique
2. Culture organisationnelle
3. Clarté du leadership et des attentes
4. Courtoisie et respect
5. Compétences et exigences psychologiques
6. Croissance et perfectionnement
7. Reconnaissance et récompenses
8. Participation et influence
9. Gestion de la charge de travail
10. Engagement
11. Équilibre
12. Protection de la sécurité psychologique
13. Protection de la sécurité physique

Autres facteurs pouvant influencer la santé mentale d'une personne, mais pour lesquels le milieu de travail n'a que peu ou pas du tout de contrôle :

- La génétique
- Les problèmes personnels
- Les problèmes familiaux
- Les problèmes financiers



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n° 10

Pour amorcer la réflexion et l'identification des facteurs pouvant affecter la santé mentale des employés, nous vous proposons de vous questionner sur la présence d'un ou de plusieurs des facteurs psychosociaux du travail suivant :

- ✓ Une charge de travail élevée et des contraintes de temps;
- ✓ Une faible reconnaissance des efforts et des résultats;
- ✓ Peu d'autonomie et d'influence dans le travail;
- ✓ L'insécurité d'emploi;
- ✓ Le faible soutien (aide et collaboration) des collègues ou du supérieur;
- ✓ Le harcèlement psychologique;
- ✓ Peu de justice organisationnelle.

Ces facteurs, rapportés par l'INSPQ¹, sont les plus souvent abordés dans les écrits. À noter que le site web de l'INSPQ met à la disposition une multitude d'informations et d'outils tels qu'une fiche-conseil, une grille d'identification et une fiche de sensibilisation.



¹ Institut national de santé publique du Québec



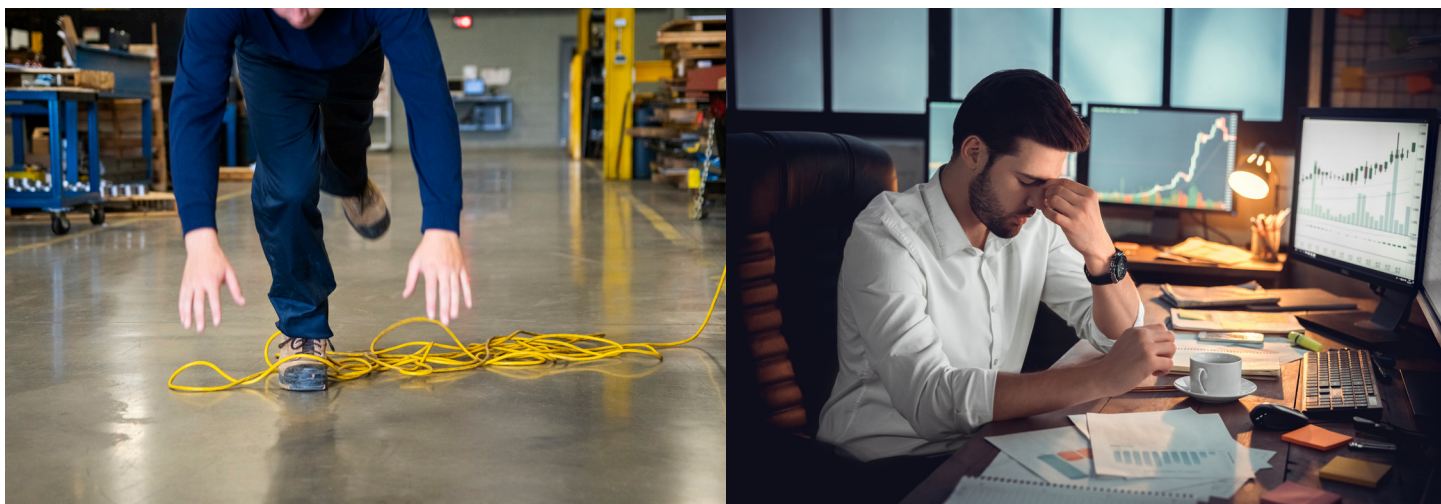
ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n° 10

Bien qu'ils soient plus difficiles à détecter ou exigent des méthodes d'évaluation différentes, il est essentiel d'accorder aux facteurs de risque psychosociaux la même considération qu'aux facteurs de risques physiques, chimiques, ergonomique, biologiques et liés à la sécurité².

Risque lié à la sécurité (chute) vs risque psychosocial (charge de travail)



Ces deux situations, bien que totalement différentes, peuvent induire des problèmes de santé importants ayant des impacts pour la personne, l'entourage et l'organisation. Ne l'oubliez pas!

Ce document se veut un déclencheur de réflexion et d'intérêt. Il ne couvre pas les éléments relatifs à l'implantation d'actions, de programme ou de la Norme en santé psychologique au travail. Il existe toutefois une multitude d'outils gratuits développés par les organismes spécialisés dans ce domaine. Par exemple, la Commission de la santé mentale du Canada propose un guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Ce guide est disponible gratuitement.

Nous demeurons disponibles pour vous guider dans vos recherches et vos démarches.

²E.g. General mechanics, moving parts and vehicles, falls, enclosed spaces, fires, violence, etc...



ROBIN VEILLEUX
ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.
CABINET DE SERVICES FINANCIERS

1 888 301-0515
ROBINVEILLEUX.COM

La gestion de la présence au travail • OUTIL n° 10