

ORPAT

OUTIL POUR SOUTENIR
LE RETOUR PROGRESSIF
AU TRAVAIL

TROUBLES MUSCULOSQUELETTIQUES



Guide d'instructions

©Julie Bouffard, Marie-José Durand, Marie-France Coutu
Toute modification ou commercialisation partielle ou totale de cet outil,
sans l'autorisation écrite préalable des auteurs, est interdite. Octobre 2018.

Origine

Cet outil tire ses origines de trois études novatrices¹ dirigées par Marie-José Durand qui a identifié le **concept de marge de manœuvre (MM)** comme principe essentiel au succès de la démarche de retour au travail. **Destiné aux entreprises**, il représente une adaptation du guide original réalisée dans le cadre d'un projet de maîtrise². Il vise à **soutenir la démarche de retour progressif** à partir du plan de retour au travail prescrit par le médecin de l'employé. Plus spécifiquement, il permet d'explicitier l'horaire, les tâches de travail à accomplir et les moyens à mettre en place pour assurer une marge de manœuvre suffisante, de manière à permettre à l'employé d'atteindre les objectifs de productivité sans compromettre sa santé. En permettant de faire un suivi hebdomadaire et de mettre par écrit les éléments clés du retour progressif, il favorise l'engagement et la mobilisation de l'employé et de son supérieur immédiat dans le processus de retour au travail.

En bref, l'utilisation de cet outil comporte plusieurs avantages. Il permet :

- de clarifier les attentes de chacun
- de faciliter la communication
- d'éviter les rechutes

Note : Le masculin est utilisé dans ce document pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

¹ Durand M-J, Vézina N, Baril R, Loisel P, Richard M-C & Ngomo S (2008) La marge de manœuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail - Définitions et relations avec le retour à l'emploi. Montréal, Qc: *Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*.

Durand M-J, Vézina N, Baril R, Loisel P, Richard M-C & Ngomo S (2009) Margin of manœuvre indicators in the workplace during the rehabilitation process: A qualitative analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation* 19(2):194-202.

Durand M-J, Vézina N, Loisel P & Richard M-C (2010) Developing a guide for measuring the concept of margin of manoeuvre. *Paper presented at the 7th International Scientific Conference on Prevention of Work-Related Musculoskeletal Disorders (PREMUS)*, Angers, France.

² Bouffard J (2018) Outiller les employeurs dans la gestion du retour progressif au travail de personnes présentant un trouble musculosquelettique : Adaptation du guide d'évaluation de la marge de manœuvre (mémoire de maîtrise). Université de Sherbrooke, Qc.

En bref

Un suivi systématique du retour progressif selon des balises précises favorisera une reprise durable du travail. Cet outil, à l'usage des entreprises, permettra l'instauration de conditions gagnantes pour que le processus de retour au travail soit un succès pour tous.

Fondements de l'outil

Le retour progressif au travail après une absence prolongée comporte des défis pour l'employé, mais également pour son supérieur immédiat et ses collègues. Le choix des tâches à réaliser pendant les premières semaines est crucial : elles doivent convenir à l'employé blessé pour éviter une rechute ou de nouvelles blessures, tout en tenant compte des contraintes de l'environnement de travail. Pour y arriver, il est nécessaire de créer une marge de manœuvre suffisante.

Qu'est-ce que la marge de manœuvre ?

Possibilité ou liberté dont dispose un employé pour élaborer différentes façons de travailler afin de rencontrer les objectifs de production, sans effet défavorable sur sa santé³.

La marge de manœuvre sera **suffisante** si les exigences du travail et les moyens mis à la disposition de l'employé lui permettent de maintenir un équilibre entre l'atteinte des objectifs de production et le maintien de sa santé¹.

Pour qui ?

Pour les personnes issues des milieux de travail qui sont impliquées dans la coordination et le suivi des retours progressifs d'employés s'étant absentés pour un trouble musculosquelettique. À cet effet, il peut être utilisé par le personnel du bureau de santé ou du service des ressources humaines de l'entreprise, par le supérieur immédiat de l'employé, ou encore, par une dyade composée de ces deux personnes.

Quand ?

Du début à la fin du processus de retour progressif au travail.

³ Vézina N (2001). La pratique de l'ergonomie face aux TMS: Ouverture à l'interdisciplinarité in Comptes rendus du Congrès conjoint SELF-ACE Les transformations du travail : enjeux pour l'ergonomie. Montréal.

Comment ?

À partir du plan de retour au travail émis par le médecin traitant et de ses restrictions et recommandations, s'il y a lieu. L'outil permet d'anticiper les obstacles et les difficultés que peut rencontrer l'employé dans le cadre de son retour progressif au travail et d'identifier des moyens lui permettant de maintenir une marge de manœuvre suffisante pour favoriser le succès de la démarche.

Pourquoi ?

Pour faciliter le travail des ressources humaines et des supérieurs immédiats qui accueillent un employé à la suite d'une absence pour un trouble musculosquelettique.

Pour encadrer la démarche et assurer un suivi adéquat de la reprise des tâches par l'employé.

Pour favoriser l'engagement et la mobilisation des personnes impliquées, soit l'employé, son supérieur immédiat et le personnel des ressources humaines, s'il y a lieu.

Avertissement

Cet outil sera utile aux entreprises pour faire le suivi d'un grand nombre d'employés qui reviennent au travail selon les recommandations de leur médecin traitant.

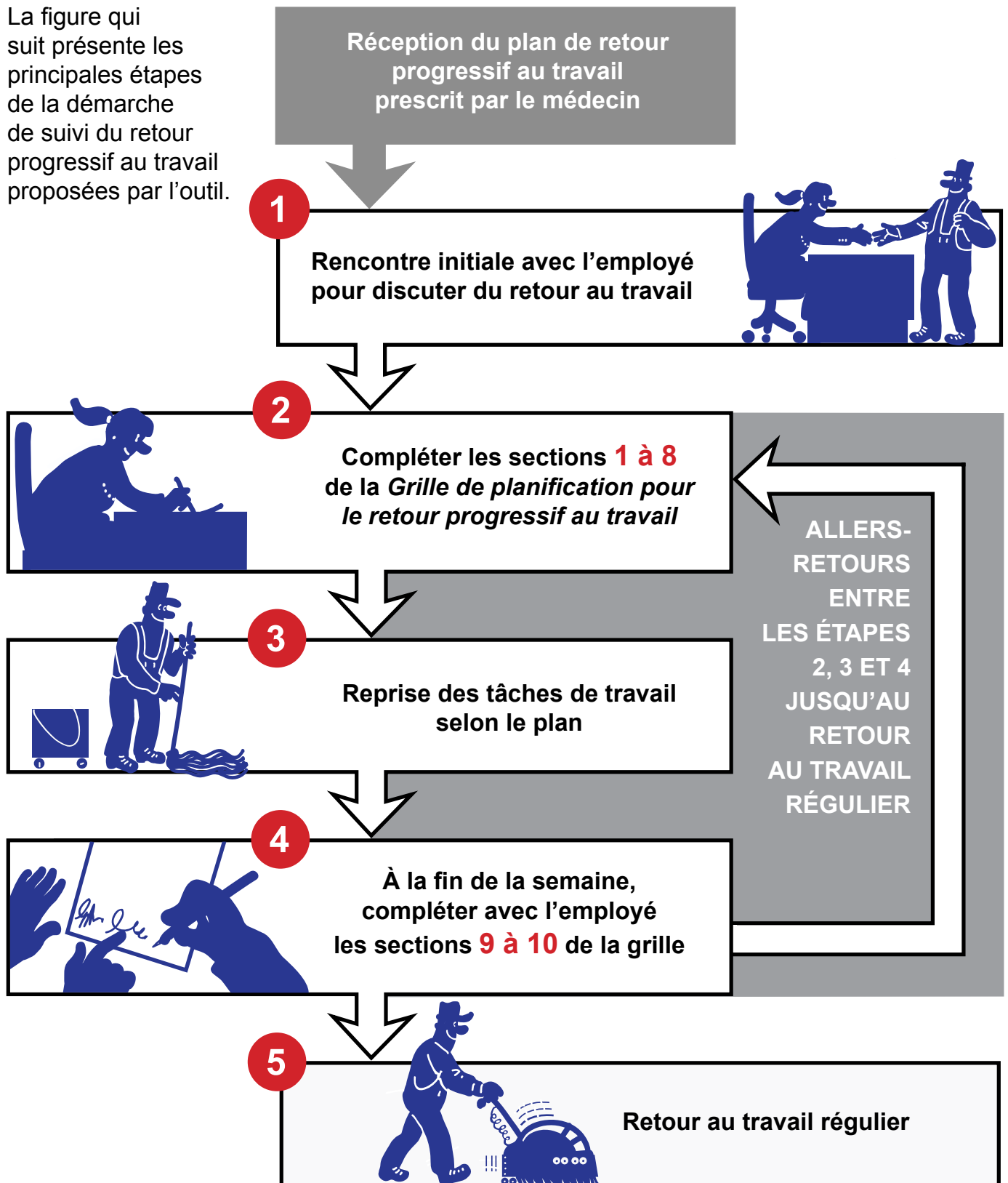
Il s'inscrit dans une approche de collaboration et demande l'implication mutuelle de l'employé et de son supérieur immédiat.

Il ne permet pas de réaliser une analyse ergonomique du travail.

Si en cours de route, l'employé éprouve des difficultés importantes dans la reprise de ses tâches, il peut être indiqué de faire appel à un professionnel de la réadaptation au travail, tel qu'un ergothérapeute, pour superviser la démarche.

Déroulement du retour progressif au travail

La figure qui suit présente les principales étapes de la démarche de suivi du retour progressif au travail proposées par l'outil.



1 Étape 1: Rencontre initiale

Après avoir reçu le plan de retour au travail prescrit par le médecin, une rencontre entre un responsable des ressources humaines, l'employé et le supérieur immédiat est conseillée afin de discuter du retour au travail. Si jugé pertinent, tout autre acteur-clé tel qu'un représentant syndical, un représentant en santé et sécurité, un représentant de l'agent payeur ou un professionnel de la santé peut participer à la rencontre. Il est également suggéré de nommer une personne responsable pour remplir la *Grille de planification pour le retour progressif au travail* et d'en assurer le suivi avec l'employé.



La rencontre initiale avec l'employé est l'occasion idéale pour prendre des nouvelles de son état de santé et instaurer un climat de confiance. Un bon départ contribuera à l'esprit de collaboration nécessaire à l'utilisation de ce guide.

Cette rencontre initiale est également une bonne occasion de discuter avec l'employé de l'annonce de son retour à l'équipe de travail. Souhaite-t-il cacher les raisons de son absence ou au contraire, est-il d'accord pour que ses collègues soient mis au courant de son état de santé ? Le fait de nommer clairement les choses et d'aviser les collègues des capacités et limites de l'employé qui revient au travail permet souvent d'éviter bien des malentendus. Il importe cependant de respecter le droit à la confidentialité de l'employé et de s'entendre avec lui sur ce qu'il accepte de partager ou non avec ses collègues.

Voici un exemple d'annonce que pourrait faire un supérieur immédiat, avec l'accord de l'employé concerné :

« Robert débutera un retour progressif au travail la semaine prochaine. Il a été absent du travail en raison d'une entorse lombaire. Il a passé les dernières semaines à se remettre de sa blessure en participant à un programme de réadaptation. Il va mieux, mais il a encore certaines restrictions. Par exemple, il a de la difficulté à demeurer debout longtemps. À cet effet, il sera autorisé à utiliser un banc pour faire son travail. Je compte sur vous pour l'accueillir chaleureusement et l'assister en cas de besoin. »

2 Étape 2: Complétion de la grille

La *Grille de planification pour le retour progressif au travail* est présentée en annexe de ce document. À titre d'exemple, vous trouverez également une grille complétée avec un cas fictif pour vous aider à bien comprendre l'outil.

L'utilisation de cette grille peut se faire lors de la rencontre initiale à l'étape 1, ou encore, au début de la première semaine du retour progressif. Cependant, elle doit se faire **avant** que l'employé débute officiellement son retour au travail. Les sections 1 à 8 sont à compléter de façon hebdomadaire ou aux deux semaines.



Afin de faciliter l'organisation du retour au travail, il est suggéré de prévoir un délai de 24 à 48 heures entre le moment où la grille est remplie et le début du retour au travail.

Grille de planification pour le retour progressif au travail

1- Restrictions / recommandations émises par le médecin traitant

Si le médecin a émis des restrictions physiques (par exemple, ne pas soulever des poids de plus de 15 kg), inscrivez-les dans la case prévue à cet effet. De cette façon, vous y aurez rapidement accès lorsqu'il sera temps de déterminer les tâches de travail à accomplir pour la semaine.



Il est à noter que les restrictions peuvent évoluer tout au long du retour progressif au travail.

2- Horaire de travail prévu

Si le médecin n'a pas donné de précisions sur l'horaire du retour progressif, prenez le temps de déterminer les journées et les heures qui seront travaillées avec l'employé.



Questionner l'employé sur le moment de la journée où il a le plus d'énergie ou le moins d'inconfort permet de tenir compte de la variation de ses symptômes dans la planification de l'horaire, ce qui contribuera à la réussite du retour progressif.



Tel qu'illustré sur la grille-exemple fournie en annexe, il est préférable d'alterner les périodes travaillées avec des périodes de repos. Cette façon de faire favorise la récupération de l'employé.

3- Tâches de travail proposées

Une fois l'horaire défini, la prochaine étape consiste à déterminer les tâches de travail qui devront être accomplies par l'employé. La grille est construite de façon à ce que chaque tâche occupe une ligne. Dans certains cas, les tâches à accomplir varieront en fonction de l'horaire retenu (matin versus après-midi) ou encore, selon les journées travaillées, d'où l'importance de déterminer d'abord l'horaire de travail.

4- Productivité attendue

Il peut être utile de discuter et de clarifier la productivité attendue ou visée pour chacune des tâches. Celle-ci doit être réaliste en fonction des capacités de l'employé et du contexte de travail. Par exemple, on pourra définir le nombre de pièces à assembler, le territoire à couvrir, le nombre de clients à servir, etc. Si la nature du travail ne permet pas de quantifier la productivité attendue, il est possible d'indiquer un objectif (par exemple, compléter la rédaction d'une procédure) ou tout simplement de ne rien écrire.



Le fait de diminuer la productivité attendue les premières semaines peut contribuer à augmenter la marge de manœuvre de l'employé. Lorsque bien dosée, celle-ci peut grandement rassurer ce dernier.

5- Difficultés anticipées

L'employé et son supérieur immédiat sont invités à discuter des difficultés anticipées dans la réalisation des tâches planifiées pour la semaine. Vous pouvez par exemple demander : « Quelles sont les principales difficultés que vous anticipez pour la période visée par cette grille? »

6- Moyens pour contrer les difficultés

En fonction des tâches et des difficultés identifiées, il est souhaitable de discuter ensemble des moyens permettant à l'employé de maintenir une marge de manœuvre suffisante. Les moyens retenus doivent être suffisants pour lui permettre de réaliser la tâche avec un inconfort⁴ tolérable. Ces moyens peuvent être d'ordre personnel (ex : adapter sa posture de travail, prendre des micro-pauses) ou encore, organisationnel (ex : faire la rotation entre différents postes de travail, utiliser un équipement de levage).

⁴ On réfère ici à l'inconfort ressenti par l'employé en lien avec sa blessure, soit de la douleur, des engourdissements, des picotements, des élancements, de la fatigue, une sensation de lourdeur ou de brûlure, de l'inflammation, etc.



Les moyens retenus pour contrer les difficultés potentielles doivent être perçus favorablement par l'employé, sans quoi il risque de ne pas les utiliser.

Une liste d'exemples de moyens permettant d'aménager une marge de manœuvre suffisante est présentée à la page 13. Certains moyens peuvent être nécessaires seulement au cours des premières semaines, alors que d'autres peuvent être mis en place à long terme.

7- Niveau de confiance face au plan de travail

En fonction des moyens identifiés et de la productivité attendue, l'employé sera invité à estimer son degré de confiance face à sa capacité à réaliser le plan de travail retenu pour la semaine. Pour ce faire, il devra indiquer s'il est « peu confiant », « assez confiant », « confiant » ou « très confiant ».

Cette étape offre une occasion à l'employé d'exprimer ses craintes et de renégocier les termes du plan de travail s'il n'est pas suffisamment confiant de pouvoir le réaliser. L'objectif, à ce stade-ci, est d'arriver à planifier une marge de manœuvre **suffisante**, c'est-à-dire que les moyens mis à la disposition de l'employé lui permettront d'atteindre une productivité attendue réaliste, avec un inconfort tolérable.



Un employé qui cote « **peu confiant** » éprouve probablement un malaise vis-à-vis le plan de travail. Cette situation devrait donner lieu à une discussion ouverte sur les raisons qui justifient cette réponse. Pour améliorer le niveau de confiance de l'employé, il peut être nécessaire de revoir la productivité attendue et les moyens ou stratégies disponibles pour s'assurer d'une marge de manœuvre suffisante.

8- Signatures

La signature de chaque personne ayant participé à l'élaboration du plan de travail pour la semaine indique leur accord avec le plan retenu et ne devrait pas servir à d'autres fins pour éviter de miner la confiance.

3 Étape 3 : Réalisation du plan de travail

L'employé réalise le plan de travail déterminé pour la semaine.



Il peut être indiqué de faire un suivi informel de quelques minutes avec l'employé, surtout durant les premières journées du retour progressif au travail. En cas de difficultés majeures, il est important de passer directement à l'étape 4, même si la semaine n'est pas terminée.



Le fait de ressentir de la fatigue et de l'inconfort lors du retour progressif au travail est tout à fait normal : c'est un peu comme lorsqu'on reprend l'entraînement au gym après une longue période d'arrêt. Par contre, si l'inconfort persiste et augmente, il peut s'agir d'un signe que la marge de manœuvre planifiée n'est pas suffisante. Une révision du plan de travail et/ou une consultation avec le médecin traitant s'imposent.

4 Étape 4 : Retour sur la semaine de travail

De façon hebdomadaire ou aux deux semaines, il est recommandé de faire un suivi avec l'employé en complétant les sections 9 et 10 au bas de *la Grille de planification pour le retour progressif au travail*.



Un suivi hebdomadaire évite les malentendus sur les attentes et permet des ajustements rapides du plan de travail en cas de difficulté.

9- Atteinte des objectifs de productivité

À la fin de la semaine, l'employé et son supérieur doivent revenir ensemble sur l'atteinte des objectifs de productivité, en indiquant si les objectifs ont été « pas du tout atteints », « partiellement atteints » ou « totalement atteints ».

10- Augmentation du niveau d'inconfort

À la fin de la semaine, il faut questionner l'employé sur l'impact de la réalisation du plan de travail sur son niveau d'inconfort. Pour ce faire, il devra indiquer si son inconfort est « inchangé », « légèrement augmenté », « modérément augmenté » ou « fortement augmenté ».



Une forte augmentation du niveau d'inconfort et/ou une faible atteinte des objectifs de production peuvent signifier que la **marge de manœuvre était insuffisante**. Diminuer les attentes de productivité et/ou identifier d'autres moyens pour contrer les difficultés peuvent contribuer à la rendre suffisante.



Au contraire, si l'employé a atteint les objectifs de production sans augmentation importante de son niveau d'inconfort, c'est signe que les objectifs de production peuvent être revus à la hausse ou encore, que les moyens identifiés peuvent être réduits.

Après avoir complété le suivi hebdomadaire avec l'employé, il est temps de reprendre une nouvelle grille pour la semaine à venir. Il s'agit alors de refaire la démarche précisée à l'étape 2, mais en tenant compte des éléments discutés ci-haut. Ainsi, la planification pour la semaine suivante devra inclure des ajustements pour s'assurer que la marge de manœuvre soit suffisante pour le plan de travail retenu. Il peut être intéressant de questionner l'employé sur ce qu'il juge être en mesure d'ajouter comme tâche pour la semaine à venir.

5 Étape 5 : Retour au travail régulier

Lorsque le médecin traitant autorise le retour au travail régulier ou lorsque l'employé a repris l'ensemble de ses tâches selon son horaire régulier, il n'est plus nécessaire d'utiliser la *Grille de planification pour le retour progressif au travail*.

Exemples de moyens permettant d'augmenter la marge de manœuvre

La liste suivante fournit des exemples de moyens permettant d'augmenter la marge de manœuvre de l'employé dans le cadre d'un retour progressif au travail. Cette liste n'est pas exhaustive. Il ne faut pas hésiter à être créatif lorsque vient le temps de déterminer des moyens pour faciliter le retour au travail.

- **Planifier l'horaire de travail en dehors des périodes d'achalandage.**

Le fait d'intégrer l'employé en dehors des périodes de pointe lors des premières journées du retour progressif permet de diminuer le stress et la productivité attendue.

- **Faire la rotation entre différentes tâches.**

Ce moyen est particulièrement intéressant dans un contexte où les tâches sont répétitives et exigeantes physiquement. L'exécution de tâches avec des exigences physiques variées permet une certaine récupération et contribue à limiter la fatigue musculaire.

- **Utiliser des outils de levage ou des techniques de travail appropriées.**

L'utilisation d'outils tels qu'un palan, un treuil, un diable, un chariot à roulettes ou un lève-personne, même s'il augmente le temps nécessaire pour réaliser une tâche, permet de réduire l'effort à déployer et ce faisant, les risques de blessures associés à la manutention. Il en est de même pour certaines techniques de travail, tel que fragmenter les charges à soulever ou à transporter.

- **Utiliser des équipements de travail adaptés.**

Tout équipement favorisant un positionnement optimal des segments corporels ou réduisant les contraintes physiques sont à privilégier pour éviter le développement ou l'exacerbation de symptômes associés aux troubles musculosquelettiques. En voici quelques exemples : une plate-forme pour éviter le travail au-dessus des épaules, des protège-genoux, des gants anti-vibration, un tapis antifatigue, une chaise ergonomique, un casque d'écoute, etc.

- **Alterner la position assise et debout.**

Cette solution peut se faire en fournissant un banc ou une chaise. Il existe différents types de banc pour s'adapter à différents contextes (banc assis-debout, banc à selle, banc fixe ou sur roulettes, etc.). Il est également possible de fournir une surface de travail sur laquelle l'employé pourra effectuer du travail en position debout. L'important ici est de permettre à l'employé d'alterner les deux positions.

- **Entretenir adéquatement les outils.**

Des couteaux ou ciseaux bien affûtés, des pneus bien gonflés, des outils bien huilés peuvent limiter les efforts à déployer.

- **Travailler en surnuméraire.**

L'employé peut être jumelé à un collègue avec qui il travaillera en duo. Cette solution lui permet de faire des tâches plus difficiles, selon sa tolérance. Il peut ainsi se retirer, en cas de difficulté, sans compromettre la prestation de services ou sans gêner la production.

- **Permettre la prise de micro-pauses.**

Les micro-pauses sont des pauses de courte durée qui permettent d'appliquer, si l'employé en a, des moyens pour gérer ses symptômes. Il peut s'agir de changer de position, de faire des étirements, des automassages, des respirations profondes ou encore, d'appliquer de la glace ou de la chaleur.

- **Offrir de la formation à l'employé.**

Toute formation permettant à l'employé d'être mieux outillé pour réaliser son travail de façon sécuritaire peut s'avérer tout à fait pertinente pour aider à la gestion de ses symptômes et éviter de nouvelles blessures.

Exemple d'une grille remplie pour un cas fictif

ORPAT 2018 Grille de planification pour le retour progressif au travail		Semaine de travail No. 1					
ROBERT BÉDARD Nom de l'employé(e)		PRÉPOSÉ AU TRI Poste					
		20 OCT 2019 Date					
1- Restrictions / recommandations émises par le médecin traitant							
<ul style="list-style-type: none"> • NE PAS SOULEVER PLUS DE 15 KG • ÉVITER LES FLEXIONS DE GRANDES AMPLITUDES AU NIVEAU CERVICAL 							
2- Horaire de travail prévu							
	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
Nb d'heures	4	—	4	—	4	—	—
Horaire	8h à 12h	—	8h à 12h	—	8h à 12h	—	—
3- Tâches de travail proposées		4- Productivité attendue					
- FAIRE LE TRI À LA TABLE DE TRI		• FAIRE TROIS PÉRIODES DE 30 MINUTES / ENVIRON 25 SACS PAR PÉRIODE DE 30 MINUTES					
• ÉTIQUETER LA MARCHANDISE		• FAIRE TROIS PÉRIODES DE 30 MINUTES / ENVIRON 5 TRINGLES PAR PÉRIODE DE 30 MIN					
• PLACER LA MARCHANDISE		• ENVIRON 10 TRINGLES POUR LA DEMI-JOURNÉE					

ORPAT 2018 Grille de planification pour le retour progressif au travail		Semaine de travail No. 1	
ROBERT BÉDARD Nom de l'employé(e)		PRÉPOSÉ AU TRI Poste	
		20 OCT 2019 Date	
5- Difficultés anticipées		6- Moyens pour contrer ces difficultés	
<ul style="list-style-type: none"> • DÉPLACER LES CHARIOTS DE MATIÈRE À TRIER • RESTER DEBOUT LONGTEMPS • FLEXION DU COU À L'ÉTIQUETAGE 		PERSONNEL	ORGANISATIONNEL
		- POSTURE (ENTRER LE MENTON ET PENCHER LÉGÈREMENT LE TRONC) • MICRO-PAUSES POUR FAIRE DES ÉTIREMENTS	- AIDE POUR DÉPLACER LES CHARIOTS - UTILISER UN BANC À L'ÉTIQUETAGE - ALTERNER ENTRE LES TROIS POSTES AUX 30 MINUTES
7- Niveau de confiance de l'employé(e) face au plan de travail retenu pour la semaine		<input type="checkbox"/> Peu confiant <input type="checkbox"/> Confiant <input checked="" type="checkbox"/> Assez confiant <input type="checkbox"/> Très confiant	
8- Signatures	Employé(e) Date 20 OCTOBRE 2019	Supérieur immédiat [Signature]	Coordonnateur de retour au travail [Signature]
9- Atteinte des objectifs de productivité		10- Niveau d'inconfort	
<input type="checkbox"/> Pas du tout atteints <input checked="" type="checkbox"/> Partiellement atteints <input type="checkbox"/> Totalement atteints		Raison(s): PAS RÉUSSI À ATTEINDRE LE QUOTA AU TRI AU DÉBUT DE LA SEMAINE (MANQUE D'ENDURANCE)	
		<input type="checkbox"/> Inchangé <input checked="" type="checkbox"/> Légèrement augmenté <input type="checkbox"/> Modérément augmenté <input type="checkbox"/> Fortement augmenté	