

Pourquoi avoir une approche d'adaptation du travail?

Les recherches indiquent que les employeurs qui ont un processus en place pour communiquer de manière rapide et respectueuse avec les travailleurs blessés ou malades obtiennent de meilleurs résultats lors de la réalisation d'un retour au travail sécuritaire et approprié. Elles montrent aussi que la probabilité d'un retour à tout emploi diminue au fur et à mesure que l'interruption de travail se prolonge.

Même s'il se peut que votre employé ne puisse pas satisfaire pleinement les exigences physiques ou cognitives de son emploi d'avant la lésion de la même façon qu'avant l'apparition du trouble, adapter l'emploi de manière temporaire ou permanente l'aidera à réintégrer les tâches et heures exigées par l'emploi.



Pour votre employé, retourner au travail après une absence peut souvent constituer la composante la plus essentielle de son rétablissement. Travailler est bénéfique à l'état de santé général, car cela fournit une structure, impose une routine, favorise les interactions sociales, procure une stimulation physique ainsi que mentale et engendre un sentiment de réussite.

Les absences causées par une lésion ou maladie comptent parmi les situations les plus difficiles auxquelles vous devez faire face en tant qu'employeur en termes de ressources humaines et constituent un coût important sur les plans humain et financier si elles ne sont pas gérées correctement grâce à un retour au travail sécuritaire et approprié ainsi qu'à une adaptation du travail. Un employeur qui fournit un lieu de travail sécuritaire et un programme de retour au travail favorable crée une culture de consultation et de bonne volonté. Il s'ensuit une réduction des interruptions de travail causées par les lésions ou maladies professionnelles fort avantageuse pour l'employeur.

En facilitant un retour au travail rapide, sécuritaire et approprié, l'employeur assume aussi ses responsabilités légales, conformément aux lois suivantes, applicables aux lieux de travail :

Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail (LSPAAT)

Cette loi a pour objet d'accomplir ce qui suit en pratiquant une saine gestion financière assortie de l'obligation de rendre des comptes :

1. promouvoir la santé et la sécurité en milieu de travail;
2. faciliter le retour au travail et le rétablissement des travailleurs qui subissent une lésion corporelle survenant du fait et au cours de l'emploi ou qui souffrent d'une maladie professionnelle;
3. faciliter la réintégration au marché du travail des travailleurs et des conjoints des travailleurs décédés;
4. indemniser les travailleurs ainsi que les survivants des travailleurs décédés et leur fournir d'autres prestations.

Loi sur la santé et la sécurité au travail (LSST)

Les employeurs et superviseurs ont le devoir de prendre toutes les précautions raisonnables dans les circonstances pour assurer la protection des travailleurs. Les travailleurs sont tenus de signaler tout matériel défectueux et danger.

Code des droits de la personne de l'Ontario

Le *Code des droits de la personne de l'Ontario* est la loi fondamentale qui exige d'un employeur qu'il réponde aux besoins d'un employé qui demande des adaptations en raison d'un handicap, jusqu'au point de subir lui-même un préjudice injustifié.

Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)

Cette loi établit les normes d'accessibilité pour cerner, éliminer et prévenir les obstacles auxquels sont confrontées les personnes handicapées pour les secteurs que sont l'emploi, l'information et les communications, et le transport. La LAPHO reprend la définition générale du terme handicap qui se trouve dans le *Code des droits de la personne de l'Ontario*.

Modèle de prévention des invalidités

Les principes de la prévention des invalidités reposent sur la pratique de la détermination des obstacles, de la cause ou de la source profonde des dangers. Lorsque les dangers sont maîtrisés ou retirés à la source, les travailleurs peuvent participer pleinement et sécuritairement aux activités du lieu de travail.

Cette approche d'adaptation du travail est conforme à l'objet de la LSPAAT. Elle vise aussi à incorporer les principes de prévention des invalidités et le côté thérapeutique du retour au travail au processus d'adaptation. De ce fait, elle permet d'intégrer les obligations des employeurs aux termes de la LSST, du *Code des droits de la personne de l'Ontario*, de la LAPHO et de la LSPAAT.

Selon ce concept, toutes les parties du lieu de travail concernées, notamment le travailleur qui demande des adaptations, l'employeur, le représentant syndical, le cas échéant, et le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) ou le délégué à la santé et à la sécurité (dans le cas de lieux de travail de 6 à 19 travailleurs), collaborent pour mettre en œuvre des solutions qui répondent aux besoins du travailleur tout en éliminant tout risque futur pour lui-même et les autres travailleurs.

Cette approche contraste avec le modèle de gestion des invalidités axé sur un retour au travail rapide qui place souvent le travailleur dans l'environnement existant sans adapter celui-ci sécuritairement aux besoins du travailleur. Adopter une approche de retour au travail plus globale, en contrant les obstacles ou les dangers environnementaux qui causent des lésions et des maladies professionnelles ou qui risquent de causer une nouvelle lésion, maladie ou invalidité, constitue une stratégie plus efficace pour réaliser un retour au travail viable.

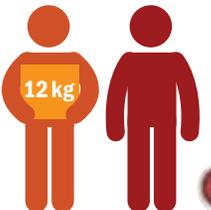
L'illustration ci-dessous montre le contraste entre la gestion des invalidités et la prévention des invalidités. Il s'agit de la traduction d'une illustration provenant du [Manuel de description des exigences physiques des Centres de santé des travailleurs et travailleuses de l'Ontario](#) (en anglais seulement).

EXEMPLE : Le travailleur retourne au travail. La restriction consiste à ne pas soulever ou transporter de charges de plus de 10 kg. Actuellement, la tâche exige de transporter une boîte de 12 kg.

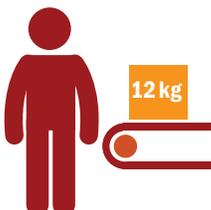




Le travailleur ne peut pas accomplir la tâche



Un autre travailleur accomplit la tâche






Étapes du processus d'adaptation

L'approche décrite dans ce document favorise un engagement de la part des parties visées par le processus de retour au travail en vue de réaliser avec succès un retour au travail sécuritaire et approprié, en douceur.

Les parties concernées par le retour au travail varient selon le lieu de travail et peuvent notamment inclure l'employeur, l'employé, le superviseur, le représentant du service de santé du travail, le représentant des ressources humaines, le représentant syndical ou le représentant de l'employé (s'il y a lieu) ainsi que le CMSST ou le délégué à la santé et à la sécurité.

Ce processus commence par ce qui suit :

- le superviseur immédiat (idéalement) prend contact avec le travailleur blessé ou malade;
- la prise de contact « durant les premières semaines » doit être considérée uniquement comme une ligne directrice, car le véritable délai dépend de la situation et des renseignements médicaux propres au travailleur;
- la tenue d'un dialogue qui permet d'exprimer les préoccupations à l'égard de l'état de santé du travailleur, de sa sécurité et de son bien-être.

La coordination du retour au travail d'un employé après une lésion ou maladie nécessite

- une planification et une coordination personnalisées qui répondent aux besoins initiaux et continus du travailleur,
- de faire en sorte que la communication nécessaire ne soit rompue à aucun moment;
- de veiller à ce que le travailleur et les autres parties concernées comprennent ce à quoi s'attendre et les attentes à leur égard,
- de considérer les répercussions du programme de retour au travail sur l'état de santé et la sécurité des collègues et d'éduquer ces derniers à propos du rôle d'appui qu'ils jouent dans le retour au travail.



Approche générale à l'égard de la planification d'un retour au travail sécuritaire et approprié et des adaptations du travail

ÉTAPE 1

Prise de contact avec l'employé



- Discuter de son état.
- Discuter des renseignements sur les capacités fonctionnelles fournis par le professionnel de la santé traitant (médecin ou thérapeute), la CSPAAT ou le fournisseur d'assurance, de même que de ses activités de la vie quotidienne actuelles.
- Organiser une rencontre commune pour discuter de la façon, et non de la possibilité, de répondre aux besoins du travailleur et d'éliminer les obstacles.
- Faire en sorte que le travailleur puisse se rendre à la rencontre en toute sécurité, offrir de l'aide pour prendre les dispositions de déplacement, si nécessaire, et assurer l'accessibilité du lieu de rencontre selon les besoins du travailleur.

ÉTAPE 2

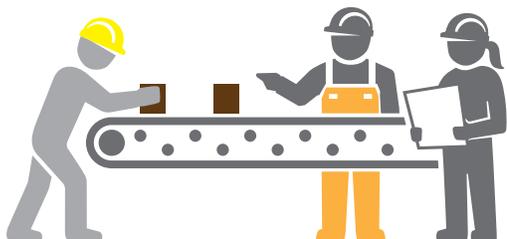
Faciliter la discussion



- Discuter des renseignements sur les capacités fonctionnelles avec les parties du lieu de travail et penser à la façon dont les activités de la vie quotidienne du travailleur sont affectées, notamment « Cela me prend deux heures pour passer l'aspirateur dans la maison au lieu des 30 minutes habituelles, car je dois prendre des pauses fréquentes. »
- Demander au travailleur d'indiquer les tâches qu'il estime être capable de faire et tout obstacle lié aux tâches qu'il ne se sent pas capable d'accomplir présentement en raison de sa lésion ou maladie.

ÉTAPE 3

Observer ensemble toutes les tâches de l'emploi



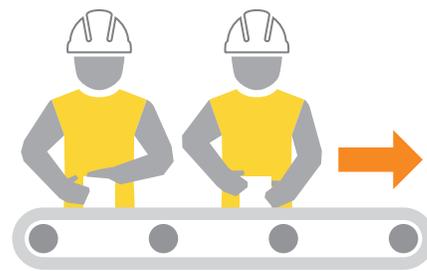
- Poser des questions au travailleur concernant les tâches. Faire en sorte que le superviseur soit aussi présent pour fournir des commentaires ou des renseignements additionnels sur les tâches.
 - Lorsque cela est sécuritaire et approprié (capacités fonctionnelles respectées et obstacles éliminés), essayer les tâches et demander au travailleur de montrer comment il les effectue de manière sécuritaire.
 - Analyser les parties de la tâche que le travailleur est incapable de faire, et déterminer avec précision les capacités fonctionnelles qui sont requises pour accomplir la tâche. S'efforcer de simplifier dans la mesure du possible.
- Les considérations pour s'attaquer à ces défis ou obstacles incluent ce qui suit :
1. **Force:** Un effort déployé habituellement par les mains ou les bras (quelquefois avec une autre partie du corps, notamment un pied en faisant fonctionner une pédale).
Exemples: soulèvement et abaissement de charges (vérifier le poids des boîtes, utilisation d'une balance), poussée et traction, transport, préhension.
 2. **Posture:** Examen des postures et des mouvements de la partie du corps. *Exemples: activités au-dessus du niveau de la tête, flexion avant, rotation du cou.*
 3. **Fréquence:** Répétition (l'accomplissement répété de tâches similaires) et durée (durée de l'accomplissement d'une tâche ou de l'adoption d'une posture).



FORCE



POSTURE



FRÉQUENCE

ÉTAPE 4

Faire un remue-méninges sur les solutions d'adaptation



- Indiquer toutes les tâches qui dépassent les capacités fonctionnelles du travailleur.
- Demander l'avis des parties du lieu de travail (travailleur, syndicat, superviseurs), qui sont les personnes qui comprennent bien en quoi le travail consiste et qui connaissent les possibilités d'adaptation. Faire un remue-méninges concernant les adaptations, « sans engagement » en faveur d'une idée quelconque, et aviser les participants de n'en critiquer aucune. Une discussion portant sur la meilleure solution sera amorcée plus tard. S'efforcer de penser au plus d'idées possible. À ce stade, toutes les idées sont bonnes.
- Orienter les participantes et participants pour que des solutions au problème soient trouvées. Considérer les stratégies d'adaptation ci-après, dans l'ordre suivant :

Mesures techniques : Changements physiques apportés au lieu de travail ou utilisation d'une technologie, par exemple, matériel ou disposition d'un poste de travail, ou encore, appareils ou accessoires fonctionnels.

Ces mesures permettent de s'attaquer à la source du problème en adaptant le lieu de travail de façon à éliminer ou à atténuer le problème. Fréquemment, cela fonctionne bien lorsqu'un travailleur est atteint d'une déficience permanente ou dans les lieux de travail où des tâches limitées existent, ou encore, où aucune tâche modifiée ou aucun autre emploi n'est disponible. Souvent, les mesures de contrôle ne sont pas coûteuses et permettent à l'employeur de régler les choses, avec peu d'effort. Il faut garder à l'esprit que ces coûts peuvent être compensés en réduisant la nécessité de payer des prestations pour perte de salaire.



Les *appareils ou accessoires fonctionnels*, ou encore, *la technologie d'aide*, sont des types de mesures techniques. Ces mesures de contrôle incluent les appareils, l'équipement ou la technologie d'aide, qui servent à préserver ou à améliorer les capacités fonctionnelles d'un travailleur et à éliminer les obstacles pour permettre à ce dernier d'accomplir une tâche de travail de manière sécuritaire. Les appareils ou accessoires fonctionnels peuvent aller de produits de faible technologie (casques d'écoute téléphonique, sièges debout-assis) à des produits de haute technologie (technologie de reconnaissance vocale, scooters motorisés), et ils peuvent inclure l'équipement de protection personnelle (ÉPP) visant à contrôler l'exposition à des agents irritants au sein du lieu de travail (par exemple, gants en latex ou respirateurs).

Mesures de contrôle administratives : Établissement de processus ou de procédures concernant par exemple la planification, la réaffectation, la réorganisation des tâches et les micro-pauses.

Ces mesures permettent de s'attaquer à la source du problème en assignant le travail de façon à réduire l'exposition d'une personne au problème. Elles peuvent par exemple consister à confier une tâche particulière à un collègue (en faisant en sorte qu'aucun danger ne soit créé pour ce dernier), à réorganiser ou varier les tâches pour donner au travailleur la possibilité de mettre la partie du corps blessée au repos et à planifier des pauses (bonne solution lorsqu'un rétablissement complet est prévu dans un bref délai).

Procédé et technique de travail : Changements physiques apportés à la façon de faire le travail, par exemple, techniques de soulèvement et changements de posture grâce à une formation en milieu de travail.

Ces mesures permettent de s'attaquer à la source du problème en changeant la mécanique corporelle pour que le travailleur utilise son corps différemment par rapport à la normale afin d'accomplir la tâche de façon à réduire son exposition au problème. Par exemple, un travailleur peut tourner tout son corps au lieu de faire un mouvement de torsion avec le haut du corps.



Remarque : Le Job Accommodation Network (www.askjan.org, en anglais seulement) constitue la principale source de conseils gratuits, spécialisés et confidentiels sur les adaptations en milieu de travail et les questions d'emploi relatives à l'invalidité. Les données recueillies suggèrent que plus de la moitié des adaptations n'engendrent aucuns frais, tandis que celles restantes ne coûtent généralement que 500 \$.

ÉTAPE 5

Évaluer les options



Commencer à analyser toutes les options. Il convient de noter que la combinaison des différentes options peut être la meilleure solution. Voici certains facteurs à considérer :

- Type d'adaptation : Temporaire ou permanente?
- Santé et sécurité : L'adaptation met-elle le travailleur ou ses collègues en danger?
- Complexité de l'adaptation : L'évaluation ou l'installation par un tiers sera-t-elle nécessaire? La mise en place prendra combien de temps? Sera-t-il nécessaire de former le travailleur et ses collègues?
- Caractère approprié : Le travail sera-t-il sécuritaire, productif et conforme aux capacités fonctionnelles du travailleur et, le plus possible, lui permettra-t-il de toucher ses gains d'avant la lésion?
- Ressources nécessaires : Les décideurs et les budgets ont-ils tous été inclus et approuvés?
- Coûts : Penser à toutes les sources de financement jusqu'au point de subir un préjudice injustifié. L'entreprise dispose-t-elle d'employés qui peuvent aider à fabriquer ou à installer l'adaptation, réduisant ainsi le temps consacré et les coûts engendrés (par exemple, le personnel du service d'entretien ou d'ingénierie)?

ÉTAPE 6

Parvenir ensemble à un accord sur les solutions d'adaptation



- Travailler ensemble pour parvenir à un accord sur la ou les meilleures solutions, en se basant sur les résultats de l'analyse ainsi que sur la suppression des obstacles et des dangers.
- Diriger les parties pour qu'elles s'engagent en faveur d'une solution ou, à tout le moins, d'une expérimentation de l'adaptation dans des délais définis. Les actes en disent plus long que les mots. Ainsi, il se peut que les parties doivent observer l'adaptation mise en œuvre avant de s'engager pleinement.
- Il importe de rester positif et de veiller à ce que les perspectives des parties soient reconnues, car cela débouchera sur une solution appuyée par tous.
- La location ou l'essai d'équipement pourrait être envisagés en vue de confirmer qu'il convient.
- Des rencontres subséquentes seront nécessaires au cas où l'équipement serait essayé pour débriefer sur son efficacité et intégrer un processus à l'intention du travailleur pour signaler aux parties toute préoccupation ou tout danger durant l'essai.
- Lorsqu'aucune solution n'a été trouvée pour adapter la tâche de travail, penser à faire intervenir un ergonomiste agréé (CCPE) ou un fournisseur de services d'évaluation tiers.

ÉTAPE 7

Planifier le retour au travail



- Élaborer un programme de retour au travail graduel en obtenant l'avis de toutes les parties.
- Tenir compte des besoins initiaux et continus de l'employé.
- Un programme écrit de retour au travail assure à l'employé et aux autres parties concernées de comprendre ce à quoi s'attendre et les attentes à leur égard. L'activité doit être mise en œuvre de manière coordonnée avec toutes les parties qui ont un rôle à jouer et tout le personnel concerné.
- Encourager l'employé à tenir un journal quotidien des activités et du rendement ainsi qu'à signaler les défis et dangers ou les obstacles imprévus à mesure qu'ils surviennent à leur superviseur immédiat ou à la personne désignée et à leur CMSST ou délégué à la santé et à la sécurité (dans les lieux de travail composés de 6 à 19 travailleurs).
- Intégrer un calendrier au programme pour les examens officiels et non officiels afin de répondre aux préoccupations au fur et à mesure qu'elles sont soulevées, et faire en sorte que les parties communiquent et demeurent soutenues et que les rajustements nécessaires soient faits, en particulier aux moments de transition.
- Un programme de retour au travail comprend des éléments comme des objectifs, des responsabilités, des dates, la liste des adaptations convenues et des examens.

ÉTAPE 8

Mener le programme au succès



- Un rythme de communication et de suivi régulier permet de faire des rajustements rapidement.
- Reconnaître les facteurs sociaux (nouvelles relations et routines de travail, attentes en matière de productivité) ainsi que les exigences physiques ou professionnelles et en discuter, et faire en sorte que l'employé blessé, le personnel de supervision et les collègues restent soutenus.
- Ajuster le programme de retour au travail à mesure que les capacités du travailleur évoluent ou que de nouveaux obstacles et dangers sont décelés.
- Obtenir les commentaires des parties du lieu de travail concernant ce qui a bien fonctionné et ce qui avait besoin d'être amélioré, et célébrer les succès.
- Communiquer dans toute l'entreprise et à la CSPAAT les meilleures pratiques et ce qui a été appris sur les adaptations.

Références

Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2^e édition. New York : Penguin Books.

Harder, H. et Scott, L. (2005). *Comprehensive Disability Management*. Londres : Elsevier.

Institut de recherche sur le travail et la santé

Kroemer, K.H.E; Kroemer, H.B et Kroemer-Elbert, K.E. (2001). *Ergonomics: How to Design for Ease and Efficiency*. 2^e édition. Prentice Hall.

Levy, B. S., et Wegman, D. H. (2000). *Occupational Health: Recognizing and Preventing Work-Related Disease*. 4^e édition. Philadelphie : Lippincott Williams & Wilkins.

Institut national de recherche et de gestion d'incapacité au travail

Centres de santé des travailleurs et travailleuses de l'Ontario

Ressources additionnelles sur les adaptations



Centres de santé des travailleurs et travailleuses de l'Ontario (site Web en anglais seulement) : www.ohcow.on.ca

- Carnets de travail : www.ohcow.on.ca/workbooks

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail : www.cchst.ca

Adaptations du travail ou du milieu de travail : www.safemanitoba.com

Job Accommodation Network (site Web en anglais seulement) : www.askjan.org

Construction Solutions (site Web en anglais seulement) : www.cpwrconstructionsolutions.org

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail : www.irsst.qc.ca

Association canadienne pour la santé mentale : www.cmha.ca/fr/politique-publique/sujet/sante-mentale-au-travail/

La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail peut appuyer les parties du lieu de travail pour faciliter le retour au travail de travailleurs blessés ou malades. Pour plus de renseignements sur l'intervention collaborative, veuillez visiter www.wsib.on.ca.

Avertissement: Le contenu du présent document est fourni uniquement à titre d'information générale et ne vise pas à fournir des conseils juridiques ou professionnels. Les renseignements adoptés ou utilisés, ou encore, les suggestions décrites dans le présent document, pourraient ne pas répondre aux besoins, exigences ou obligations de chaque entreprise ou de chaque cas de retour au travail.