



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

# LA GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL, REVENIR À LA BASE POUR MIEUX INNOVER!



**Fanny Bouchard, B. Sc., MBA, CRHA**  
Directrice Santé au travail

25 octobre 2023

# OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION



Définir la gestion de la présence au travail et pourquoi s'en préoccuper



Déterminer les groupes cibles et les leviers disponibles pour les organisations



Connaître les grands principes de la gestion des absences

# GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL

---

Approche visant à se soucier de l'état de santé du personnel et à le soutenir dans la prise en charge de sa santé afin qu'il offre la prestation de travail attendue

# UN CONCEPT BASÉ SUR UNE RELATION D'AFFAIRE

Employeur: s'attend à une présence constante au travail, et ce, en tout temps



Employé: obligation de se présenter assidûment au travail et d'offrir la prestation de travail attendue

Employeur et employé: partagent cette responsabilité à l'égard de la présence au travail

# LA GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL



en arrêt de travail



en processus de retour au travail



en situation de présentisme



en santé et performants

---

**Vous êtes mandaté pour une tâche complexe et anticipez le travail à faire. Vous repoussez constamment la tâche et avez l'impression d'être inefficace. Êtes-vous en situation de présentéisme?**

---



# LE PRÉSENTÉISME

Selon l'Office québécois de la langue française : **Phénomène selon lequel un salarié est à son lieu de travail alors que son état de santé physique ou mentale ne lui permet pas d'être pleinement productif.**



---

Pourquoi se préoccuper de la  
gestion de la présence au travail?

---



# LES COÛTS ASSOCIÉS À LA PRÉSENCE AU TRAVAIL

---

Le présentéisme et l'absentéisme représentent en moyenne **17 %** de la masse salariale des organisations au Canada.

**81 %** du temps improductif serait attribuable au présentéisme.

L'absentéisme dans les entreprises canadiennes leur coûte environ 24 \$ par tranche de 1 000 \$ de salaire brut versé, soit **2,4 % de leur masse salariale**, ce qui représente au total plus de 16 G \$ par an !

# LES COÛTS DE REMPLACEMENT

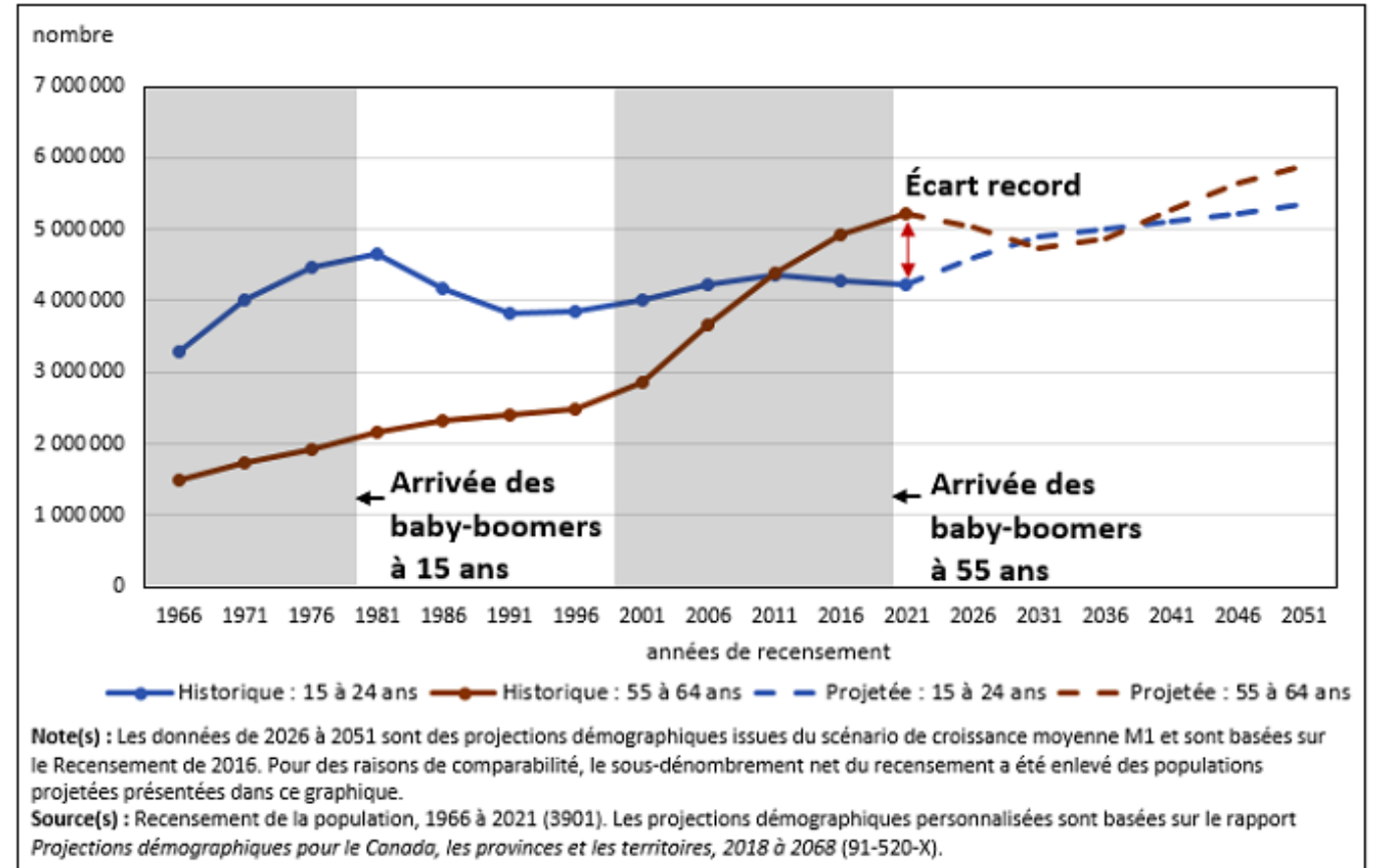
Le coût de remplacement d'un employé est estimé à une à trois fois le salaire de la position.



# VIEILLISSEMENT DE LA MAIN D'OEUVRE

Davantage de personnes  
proches de l'âge de la retraite  
que de personnes en âge  
d'entrer sur le marché  
du travail

Et taux de chômage très bas!

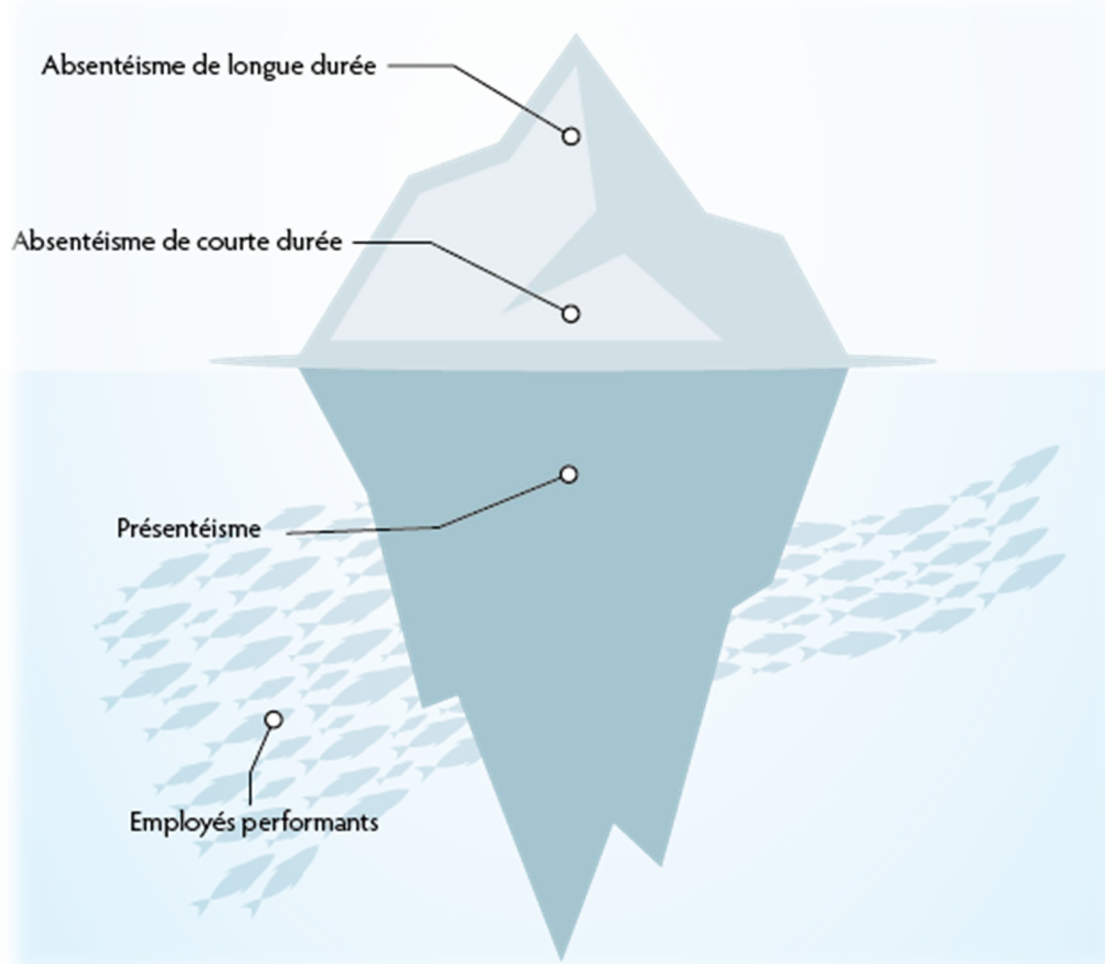


---

# Les stratégies d'intervention pour l'organisation

---

# LES LEVIERS DISPONIBLES POUR LES ORGANISATIONS



- **Soutenir l'employé dans le processus de réclamation**
- **Offrir des mesures de soutien**
- **Maintenir le contact avec l'employé**
- **Identifier et contrôler les facteurs de chronicité**
- **Utiliser les stratégies de réinsertion et de planification du RT**

- 
- Utiliser des pratiques de gestion optimales
  - Offrir des mesures de soutien et les communiquer dans l'organisation
  - Détecter les signes avant-coureurs
  - Effectuer des rencontres de soutien, incluant un plan d'action
  - Implanter des programmes/actions en SME au travail

---

Quels sont les organismes permettant  
d'obtenir des prestations  
de remplacement de revenu  
en cas d'absence maladie?

---



# LES ORGANISMES RESPONSABLES

**CNESST**



**SAAQ**



**IVAC**



**Assurance-emploi  
maladie**

(jusqu'à 26 semaines  
d'indemnisation maximum)

**Congés maladie offerts  
par l'organisation**

**Assureurs privés**  
(régimes d'assurance collective)





# LA GESTION DU DOSSIER D'ABSENCE

**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

---

## **Vrai ou faux**

**C'est au médecin traitant  
(équipe traitante) de juger de  
l'invalidité totale.**

---

# L'ASSURANCE-EMPLOI MALADIE VS L'ASSURANCE INVALIDITÉ

---

Prestations versées seulement aux personnes qui sont incapables de travailler parce qu'elles sont malades, blessées ou mises en quarantaine, mais qui seraient disponibles pour travailler si ce n'était pas de leur incapacité pour raisons médicales.

---

Exemple de définition d'**invalidité totale** :

« un état d'incapacité, résultant d'une maladie ou d'un accident qui empêche l'adhérent de remplir toutes et chacune des fonctions de son emploi et exige des soins médicaux continus ».

# L'ARRÊT PRÉVENTIF

Patient Name: \_\_\_\_\_  
Address: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

R<sub>x</sub>

AT indéterminé pour  
cause de fatigue ou  
besoin de repos

MD: \_\_\_\_\_  
Signature: \_\_\_\_\_

Patient Name: \_\_\_\_\_  
Address: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

R<sub>x</sub>

AT indéterminé  
Ne peut pas travailler  
de nuit

MD: \_\_\_\_\_  
Signature: \_\_\_\_\_

Patient Name: \_\_\_\_\_  
Address: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

R<sub>x</sub>

AT prolongé  
À risque de rechute

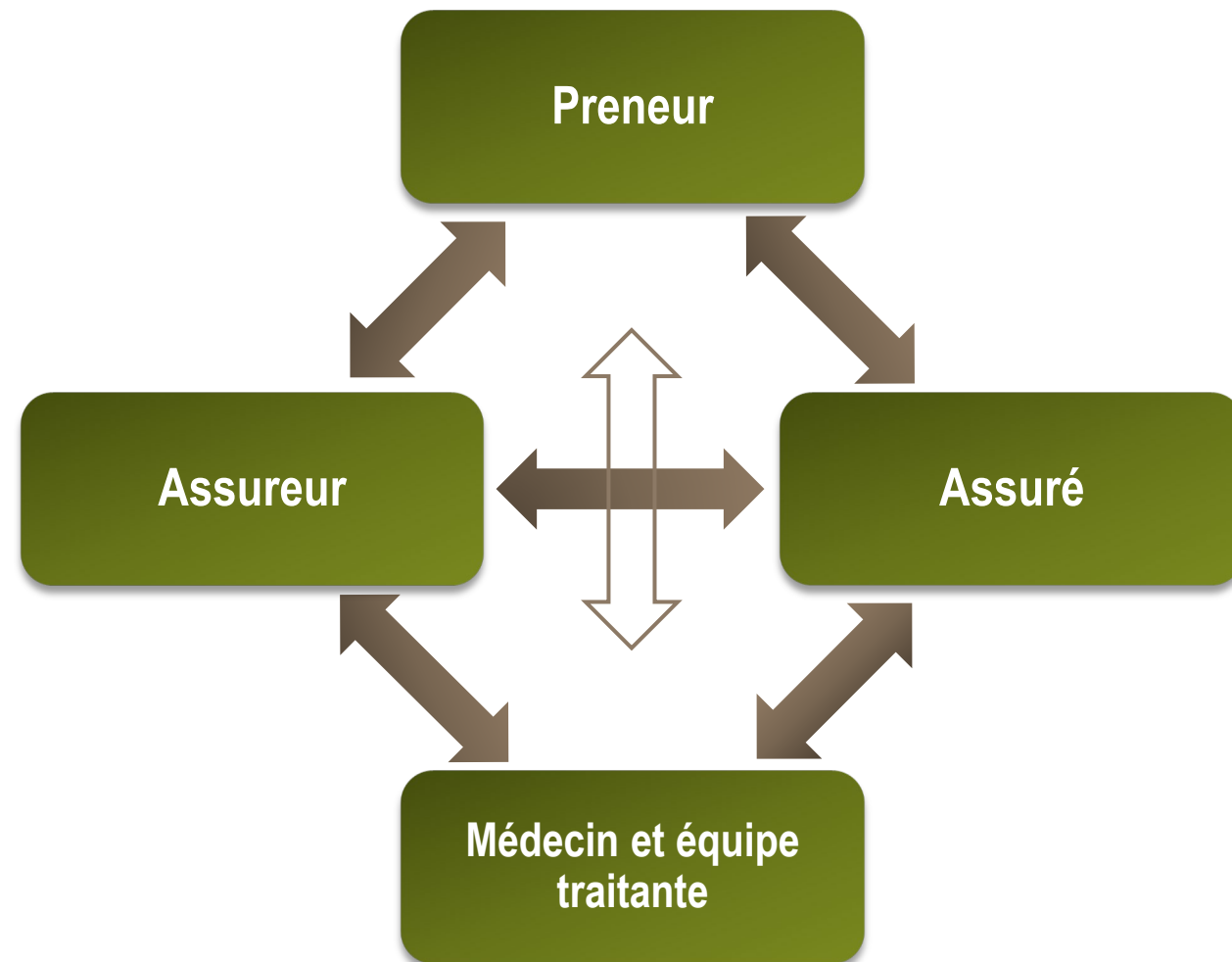
MD: \_\_\_\_\_  
Signature: \_\_\_\_\_

# LE CHANGEMENT DE DÉFINITION

« Après 24 mois, l'assureur réévalue l'admissibilité aux prestations en tenant compte de **TOUTE OCCUPATION RÉMUNÉRATRICE** à laquelle l'assuré est raisonnablement préparé par son éducation, sa formation ou son expérience, et ce, sans égard à la disponibilité d'emploi. »



# L'IMPORTANCE DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS



---

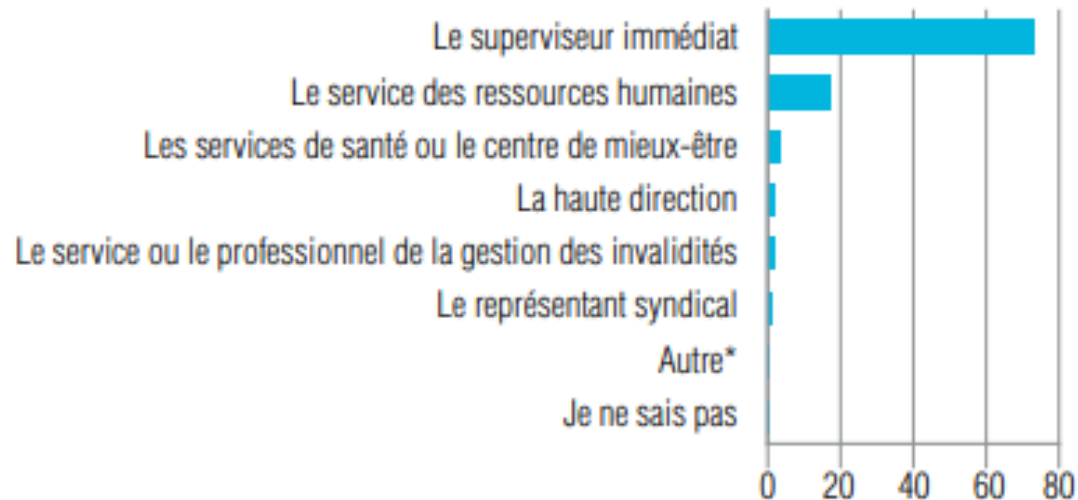
Qui devrait être responsable de communiquer les informations relatives aux congés maladie et aux régimes d'assurance invalidité offerts par l'organisation?

---



# LA COMMUNICATION

Premier point de contact  
(n = 1 701; pourcentage des répondants)



\*Les autres points de contact comprennent le service de la paye, la compagnie d'assurance, des fournisseurs de services externes et des collègues.

Source : Le Conference Board du Canada.

## Le point de contact possède-t-il l'information?

### Informations peu communiquées

Employés ayant reçu des renseignements concernant les congés maladies et les régimes d'assurances invalidité offerts par l'organisation: seulement 1/4 au cours de la dernière année



# LE MARKETING RH : POURQUOI S'EN PASSER?

---

## **Exemples de dépliants**

Comprendre mon régime d'assurance collective

---

Guide d'information pour l'assurance invalidité

---

Dépliant à l'attention des professionnels de la santé

---

# LES MESURES DE SOUTIEN - 4 QUESTIONS À SE POSER

---

Quelles sont les mesures de soutien de notre organisation?

En avons-nous trop, juste assez ou pas assez?

Correspondent-elles aux besoins de l'organisation?

Sont-elles communiquées et comprises?

# ÉTABLIR LA LISTE DES MESURES DE SOUTIEN



## Santé / habitudes de vie

Services liés à la santé mentale et à la gestion du stress (PAE, etc.)

Promotion de saines habitudes alimentaires et de la gestion du poids pour les employés à la maison

Défis santé/sportifs

Activités / sorties d'équipe

Régime d'assurance collective complet



## Environnement de travail

Douche

Prise en considération des besoins en équipements pour les employés (casque d'écoute, 2<sup>e</sup> écran, souris sans fil...)

Cafétéria favorisant les repas cuisinés et les rencontres

Aires de repos

Service d'ajustement du poste de travail disponible



## Pratiques de gestion

Formations pour les gestionnaires

Maintien du contact en cours d'absence et accommodements disponibles

Valorisation du travail d'équipe et de la collaboration

Party de Noël, 10<sup>e</sup> anniversaire, Halloween, party d'été

Bouquet festif pour souligner les anniversaires avec gâterie au choix de l'employé



## Conciliation travail et vie personnelle

Soins virtuels

Possibilité d'amener un enfant au travail

Télétravail et horaires variables

Congés de maladies / obligations personnelles et familiales

Congés supplémentaires payés durant la période des fêtes

Poste de 4 jours / semaine pour favoriser la conciliation travail / vie familiale

# LE MAINTIEN DU CONTACT AVEC L'EMPLOYÉ ABSENT

Des objectifs différents, des contacts distincts!

## Volet administratif

- Obtenir les informations nécessaires à la gestion du dossier d'invalidité

## Maintenir la relation

- Favoriser la récupération, la mobilisation, le sentiment d'appartenance
- Diminuer l'anxiété de retour et le sentiment d'isolement

# DES RECOMMANDATIONS POUR UN CONTACT RÉUSSI



- ✓ Communiquer régulièrement et ne pas communiquer avec l'employé si le lien de confiance est brisé
- ✓ Protéger la vie privée de l'employé
- ✓ Communiquer ouvertement, ne pas porter de jugement
- ✓ Ne pas avoir l'air pressé de raccrocher
- ✓ Lui faire sentir qu'il a toujours sa place sans mettre de pression sur le retour au travail
- ✓ Ne pas donner des conseils personnels du type « J'ai vécu la même chose, tu devrais faire ceci... » et éviter les phrases du type « Ça doit être terrible ce que tu vis. »
- ✓ Exemple pour ouvrir la discussion: « **Tes collègues me demandent de tes nouvelles, qu'aimerais-tu que je leur dise?** »

# LE MAINTIEN DU CONTACT

## Tableau 13

Principales raisons pour lesquelles le maintien du contact a été utile ou non  
(n = 60; pourcentage de répondants)

### Maintien du contact jugé utile

- ◆ Soutien manifesté par l'organisation
- ◆ Facilitation du plan de retour au travail et possibilité de faire le point sur l'état de santé
- ◆ Possibilité de rester au courant de la vie au travail et plaisir de communiquer avec des collègues

### Maintien du contact jugé inutile

- ◆ Visée administrative, sans souci sincère
- ◆ Appel stressant et déstabilisant
- ◆ Communication non souhaitée
- ◆ Interlocuteur ne connaissant pas les détails du cas
- ◆ Insistance à vouloir fixer une date de retour au travail au lieu de se soucier du mieux-être de l'employé
- ◆ Sentiment de harcèlement et impression de méfiance

Source : Le Conference Board du Canada.



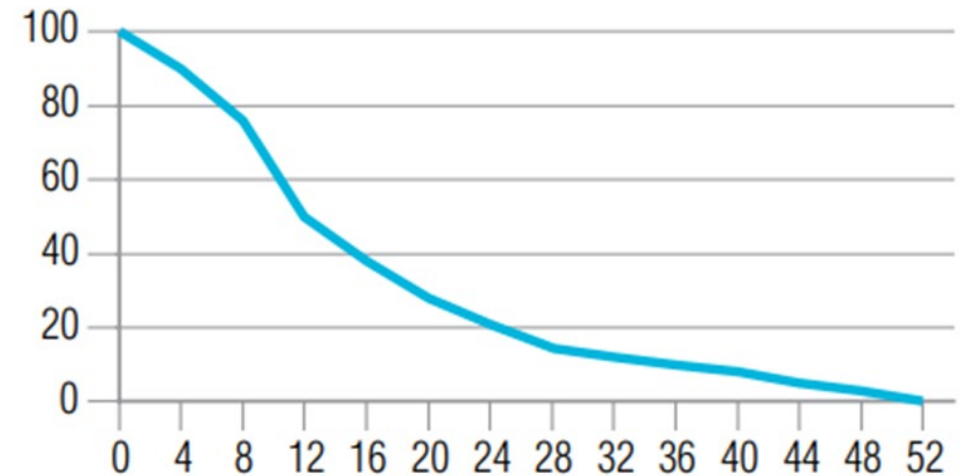
# LES FACTEURS DE CHRONICITÉ

Facteurs / situations pouvant influencer négativement le processus de récupération et la durée de l'arrêt de travail.

L'identification hâtive aide à :

- 👤👤 Comprendre le dossier
- 👤👤 Orienter certaines actions
- 👤👤 Questionner les besoins d'interventions
- 👤👤 Faciliter le retour au travail

Probabilité qu'un employé retourne au travail après un congé de maladie, en fonction de la durée du congé  
(en pourcentage; nombre de semaines)



Source : Stay-at-Work and Return-to-Work Committee,  
*Preventing Needless Work Disability.*

# LA GESTION DU RETOUR AU TRAVAIL

## L'accueil

- ✓ Accueillir l'employé comme il a été convenu dans la rencontre ou l'échange préparatoire
- ✓ Faire un retour sur la première journée avec l'employé à la fin de celle-ci
- ✓ Offrir un accueil sans jugement

## La planification du retour au travail

- ✓ Prise en charge par le département RH, en collaboration avec l'employé et le gestionnaire
- ✓ Connaître le plan de retour au travail

## Le suivi

- ✓ Prévoir des rencontres régulières avec l'employé pour s'assurer du bon déroulement du retour (ne rien planifier si vous croyez que ça n'aura pas lieu!)
- ✓ La fréquence du suivi est propre à chaque situation
- ✓ Ne pas déplacer, et surtout ne pas oublier, les rencontres prévues
- ✓ Ne négligez pas de faire les suivis, même si vous avez l'impression que tout se passe bien



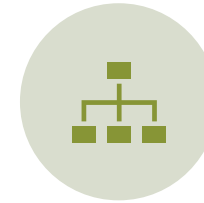
# À RETENIR



Maîtriser les informations pertinentes à transmettre à l'employé



Connaître les mesures de soutien et les utiliser au moment opportun



Impliquer/outiller les gestionnaires



Avoir la même approche / attitude pour les arrêts de travail d'ordre physique que psychologique



Assurer la confidentialité en tout temps



Agir en gestion de la présence au travail représente un avantage concurrentiel important

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION**



**ROBIN VEILLEUX**

ASSURANCES & RENTES COLLECTIVES INC.  
CABINET DE SERVICES FINANCIERS