

Retour et maintien durable en emploi après un trouble musculosquelettique Pistes d'action pour le superviseur

Iuliana Nastasia
Marie-France Coutu
Romain Rives
Jessica Dubé
Sarah Gaspard
Audrey Quilicot

RAPPORTS
SCIENTIFIQUES

R-1079

NOS RECHERCHES travaillent pour vous !

Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

Mission

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes;

Assurer la diffusion des connaissances et jouer un rôle de référence scientifique et d'expertise;

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

Pour en savoir plus

Visitez notre site Web! Vous y trouverez une information complète et à jour. De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement. www.irsst.qc.ca

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement :

- au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par l'Institut et la CNESST (preventionautravail.com)
- au bulletin électronique InfoIRSST

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
2019

ISBN : 978-2-89797-096-3

ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications
et de la valorisation de la recherche
505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec) H3A 3C2
Téléphone : 514 288-1551
publications@irsst.qc.ca
www.irsst.qc.ca
© Institut de recherche Robert-Sauvé
en santé et en sécurité du travail,
décembre 2019

Retour et maintien durable en emploi après un trouble musculosquelettique

Pistes d'action pour le superviseur

Iuliana Nastasia¹, Marie-France Coutu², Romain Rives²,
Jessica Dubé¹, Sarah Gaspard², Audrey Quilicot²

¹ IRSST

² Université de Sherbrooke

RAPPORTS
SCIENTIFIQUES

R-1079



Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document.

En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

Cette publication est disponible en version PDF sur le site Web de l'IRSST.



ÉVALUATION PAR DES PAIRS

Conformément aux politiques de l'IRSST, les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement tous les participants à cette étude. Leur générosité dans le partage de leur expérience a ouvert de nouvelles voies de réflexion pour améliorer la santé et la sécurité des travailleurs, notamment par un retour et un maintien durable en emploi des travailleurs ayant un trouble musculosquelettique lié au travail. Ils expriment leur gratitude envers tous les gestionnaires qui ont gracieusement accepté d'aider l'équipe de recherche dans le recrutement et l'organisation des espaces et des moments d'échanges avec des acteurs d'expérience.

Les auteurs sont particulièrement reconnaissants envers Ginette Vadnais et Maryse Gagnon du centre de documentation de l'IRSST qui ont réalisé la recherche systématique de documents de la revue de la littérature.

Enfin, il faut bien entendu souligner le soutien financier et les autres ressources mises à notre disposition par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) dans la réalisation de cette étude.

SOMMAIRE

Les troubles musculosquelettiques (TMS) demeurent un problème majeur de santé au travail dans les pays industrialisés. Les conséquences de l'incapacité au travail représentent un fardeau important pour les travailleurs et leurs familles, mais aussi pour les organisations. Même si plusieurs études sur l'incapacité au travail soulignent le rôle important du superviseur dans le contexte de différents programmes de retour au travail, peu se sont intéressées spécifiquement au rôle de celui-ci, à ses responsabilités ainsi qu'à ses actions pour faciliter la réintégration des travailleurs qui ont eu une blessure musculosquelettique reliée au travail.

L'objectif général de cette étude est de proposer des pistes d'action pour les superviseurs lors du processus de retour et de maintien durable en emploi des travailleurs ayant eu un TMS lié au travail et de vérifier leur applicabilité dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activités au Québec. Les objectifs spécifiques visent à : 1) décrire les actions concrètes réalisées par les superviseurs lors du processus de retour et de maintien durable au travail des travailleurs ayant un TMS lié au travail; décrire les différents problèmes auxquels ils font face, ainsi que les stratégies mises en place pour les résoudre; 2) étudier les conditions favorables et défavorables à l'implication du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail; 3) élaborer des pistes d'action pour harmoniser le rôle et les responsabilités du superviseur avec ses autres rôles dans l'organisation (ex. : production, prévention des accidents) et avec les responsabilités des autres acteurs de l'entreprise œuvrant pour prévenir l'incapacité au travail; 4) vérifier la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité de ces pistes d'action dans différents contextes et secteurs d'activité au Québec.

Un devis qualitatif séquentiel en trois volets a été utilisé pour la réalisation des objectifs. Pour le volet 1, une revue de la littérature a été effectuée à partir d'une recherche systématique de trois bases de données spécialisées. Celle-ci a permis de documenter les évidences internationales sur le rôle et les responsabilités des superviseurs, ainsi que leur implication dans les activités essentielles du processus de retour et de maintien durable au travail (objectifs 1 et 2 - volet international). Ces activités essentielles étaient : 1) contacter le travailleur absent; 2) évaluer le travailleur et sa situation de travail; 3) offrir, planifier et implanter la solution de retour au travail (RT); 4) accueillir le travailleur, mettre en place et ajuster la solution de RT; 5) faire le suivi de la solution de RT; 6) établir une communication entre les acteurs (ex. : superviseur et travailleur après le RT); 7) favoriser la collaboration à l'intérieur de l'équipe et le soutien au travailleur; 8) effectuer la coordination avec les autres acteurs du processus de RT; 9) formaliser des politiques et des procédures; 10) acquérir des connaissances, miser sur l'expérience et sur un savoir-être pour favoriser le retour et le maintien durable au travail. Des analyses descriptives du contenu des différentes publications ont été effectuées pour la réalisation du volet 1. En ce qui a trait au volet 2, une analyse secondaire de données issues d'une étude de cas réalisée au Québec dans quatre grandes entreprises en provenance de deux secteurs d'activité a été réalisée afin de décrire l'implication des superviseurs dans ces activités essentielles et cela selon les différentes perspectives des milieux de travail au Québec : travailleurs, superviseurs, gestionnaires, représentants syndicaux (objectifs 1 et 2 - volet contexte québécois). Des analyses de contenu d'entretiens ont été effectuées pour la réalisation de ce volet. La synthèse des résultats de ces deux premiers volets a servi à l'élaboration des pistes d'action et des actions spécifiques associées. Pour cela, les activités essentielles et les actions issues de la revue de la littérature ont servi de point de départ avant d'être adaptées en fonction de données de l'analyse secondaire des entretiens en milieu de travail (objectif 3 - volet élaboration de

pistes d'action). Enfin, le volet 3 a consisté à vérifier la pertinence, la faisabilité, la clarté de la formulation et l'applicabilité de ces pistes d'action dans différents contextes et secteurs d'activité au Québec (objectif 4 - volet applicabilité). Pour ce faire, un questionnaire a été utilisé. Les fréquences des réponses « oui » aux différentes questions ont été compilées. Les suggestions apportées par les répondants ont ensuite été reprises afin de stimuler les échanges auprès de ces mêmes acteurs au sein de groupes de discussion et lors d'entretiens individuels. Des analyses de contenu des propos des participants recueillis par piste d'action ont permis de dégager des constats sur leur faisabilité et leur applicabilité et de proposer un modèle opérationnel pour le superviseur.

Résultats : Pour le volet international (objectifs 1 et 2), la revue de la littérature a permis de recenser 788 références. Après élimination de doublons et application de critères de sélection, 16 publications ont été retenues auxquelles ont été ajoutées trois publications trouvées par l'intermédiaire des références des publications sélectionnées. Au total, 10 activités essentielles et 22 actions ont été associées au processus de retour et de maintien durable au travail pour les superviseurs à partir de la revue de la littérature. Celle-ci a permis également de mettre en évidence, pour les superviseurs, d'une part, les types de problèmes qu'ils rencontrent ainsi que des stratégies pour les résoudre et, d'autre part, les conditions favorables à leur implication dans le processus de retour et de maintien durable au travail.

Pour le volet contexte québécois (objectifs 1 et 2), globalement, les actions concrètes mentionnées par les superviseurs dans le retour au travail (RT) sont en lien avec le rôle et les responsabilités qui leur sont attribuées dans les organisations et correspondent aux actions identifiées à partir de la revue de la littérature. Les actions, problèmes et stratégies mentionnés concernent surtout l'évaluation ou la planification, notamment le partage des informations entre superviseurs et responsable des ressources humaines (RH). Les superviseurs rapportent avoir de la difficulté à concilier leur rôle et leurs responsabilités associés aux objectifs de production avec ceux associés au retour et au maintien durable au travail. Aussi, les superviseurs semblent mieux connaître les actions de prévention, notamment en ce qui concerne la documentation des circonstances des accidents, que les actions permettant la réintégration durable au travail. Deux types de conditions ressortent en lien avec la réalisation du rôle et des responsabilités des superviseurs dans les quatre organisations. Le premier type concerne l'importance de la gestion des problèmes relationnels et de l'accompagnement du travailleur, que ce soit dans ses relations avec les coéquipiers ou pour qu'il n'en fasse pas plus que ce dont il est capable. Ce type de condition est mentionné autant par les superviseurs que par les autres acteurs interrogés (gestionnaire, conseiller en ressources humaines, responsable du RT, travailleur, coéquipier). Ensuite, le deuxième type de condition concerne la culture de l'organisation : climat favorable au retour et au maintien durable au travail, ressources, procédures claires et non ambiguës par rapport aux responsabilités des superviseurs et des autres acteurs, latitude suffisante en ce qui concerne le choix et la mise en place des ajustements et accommodements lors du RT, formation (superviseurs et autres acteurs). Par exemple, il apparaît que les superviseurs apprécient beaucoup de bénéficier d'espaces de discussion et de jouir d'une plus grande latitude décisionnelle pour la résolution de problèmes lorsque cela est permis par l'organisation.

La synthèse des activités essentielles et des actions concrètes issues de la revue de la littérature et les résultats de l'analyse secondaire de données ont permis d'identifier huit pistes d'action et 23 actions spécifiques (objectif 3).

Pour le volet applicabilité (objectif 4), 19 participants (4 superviseurs et 15 autres acteurs) en provenance de 19 organisations québécoises appartenant à six secteurs d'activité différents ont rempli le questionnaire. Onze d'entre eux (1 superviseur et 10 autres acteurs) ont également participé à la consultation de groupe. De façon globale, les 19 répondants ont trouvé que les pistes étaient pertinentes, formulées adéquatement et de manière exhaustive et applicables au Québec dans des contextes organisationnels favorables. Ces contextes favorables concernaient la formalisation du rôle et des responsabilités du superviseur à l'égard du retour et du maintien durable au travail, la culture de l'organisation, les ressources organisationnelles, la latitude décisionnelle accordée aux superviseurs dans les modifications temporaires de l'organisation du travail et la possibilité de formation des superviseurs sur les actions demandées dans le cadre de la réintégration d'un travailleur. Les commentaires recueillis ont aussi permis de préciser des éléments d'applicabilité reliés à des caractéristiques intrinsèques des entreprises : taille, localisation, syndicalisation, prévalence des cas d'arrêts de travail, nature du travail.

Cette étude a permis de mieux cerner le rôle et les responsabilités des superviseurs liés au processus de retour et de maintien durable au travail, et cela dans différents contextes organisationnels au Québec. Notamment, cette recherche a permis de décrire avec précision les actions des superviseurs, les problèmes qu'ils rencontrent et les stratégies utilisées pour les surmonter ainsi que les conditions favorables à leur implication dans le processus. Également, cette étude a permis de formuler des pistes d'action à mettre en œuvre par les organisations et les superviseurs eux-mêmes pour favoriser le retour et le maintien durable en emploi des travailleurs ayant eu des troubles musculosquelettiques liés au travail. Ces pistes étaient considérées par les participants comme pertinentes, faisables et applicables. Après avoir dressé des constats sur les besoins de clarification entre le rôle du superviseur et ceux des autres acteurs du retour et du maintien durable au travail et sur la pertinence et la faisabilité des pistes d'action, deux recommandations étaient mises de l'avant pour les organisations. Un modèle opérationnel pour guider l'harmonisation, dans le contexte de la formalisation de procédures de retour et de maintien au travail, du rôle et des responsabilités des superviseurs et de ceux des autres acteurs du processus a été proposé.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS	xv
1. INTRODUCTION	1
2. ÉTAT DES CONNAISSANCES	3
2.1 Implication des superviseurs dans les activités essentielles de prévention de l'incapacité au travail.....	3
2.2 Partage de responsabilités avec les autres acteurs du RT.....	4
2.3 Rôle et responsabilités des superviseurs dans le retour et le maintien au travail.....	4
2.4 Faisabilité et applicabilité des recommandations pour les superviseurs au Québec.....	5
3. OBJECTIFS DE RECHERCHE	7
3.1 Objectifs spécifiques.....	7
3.2 Terminologie.....	7
4. MÉTHODOLOGIE	11
4.1 Volet 1 : contexte international (objectifs 1 et 2).....	12
4.1.1 Type de revue et principales questions explorées	12
4.1.2 Collecte de données.....	13
4.1.3 Sélection	13
4.1.4 Analyse des données	14
4.2 Volet 2 : contexte québécois (objectif 1 et objectif 2).....	14
4.2.1 Contexte de l'étude primaire (Nastasia et al., 2017)	14
4.2.2 Analyse secondaire des données	15
4.3 Formulation de pistes d'action pour le superviseur lors du processus de retour et de maintien durable en emploi des travailleurs ayant eu un TMS (objectif 3)	16
4.4 Volet 3 : consultations (objectif 4).....	16
4.4.1 Participants	17
4.4.2 Stratégie de recrutement	17
4.4.3 Instrument	17
4.4.4 Procédure et collecte de données	18

4.4.5	Analyses.....	18
5.	RÉSULTATS	21
5.1	Volet 1 : Revue de la littérature.....	21
5.1.1	Description des documents	21
5.1.2	Responsabilités évoquées en lien avec le rôle de superviseur lors du retour et du maintien durable au travail.....	23
5.1.3	Actions concrètes des superviseurs	23
5.1.4	Conditions favorables ou défavorables à l'activité du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail	26
5.1.5	Synthèse (volet 1)	27
5.2	Volet 2 : Analyses de données secondaires.....	28
5.2.1	Description des acteurs et des organisations.....	28
5.2.2	Rôle du superviseur lors du processus de retour et du maintien durable au travail.....	28
5.2.3	Actions concrètes des superviseurs, problèmes et stratégies de RT	29
5.2.4	Conditions favorables et défavorables	32
5.2.5	Synthèse (volet 2)	33
5.3	Volet 3 : Consultation sur les pistes d'action pour le superviseur	36
5.3.1	Formulation des pistes d'action (objectif 3).....	36
5.3.2	Consultation	39
5.3.3	Synthèse (volet 3)	50
6.	DISCUSSION	51
6.1	Conditions de mise en œuvre des pistes d'action	51
6.2	Modèle opérationnel de pistes d'action	53
6.3	Recommandations.....	55
6.4	Forces et limites.....	55
7.	CONCLUSION.....	57
	BIBLIOGRAPHIE	59
	ANNEXE A : VOLET 1	65
A.I	Tableau A1 – Description des publications revues.....	65
A.II	Tableau A2 – Actions des superviseurs et conditions favorables et défavorables par activités essentielles.....	70
	ANNEXE B : VOLET 2	77
B.I	Tableau B1 – Description des travailleurs.....	77
B.II	Tableau B2 – Description des acteurs clés	77

B.III	Tableau B3 – Description des organisations	78
B.IV	Tableau B4 – Liste de codes dans l'arbre de codification NVivo	79
B.V	Tableau B5 – Actions du superviseur selon l'organisation	80
B.VI	Tableau B6 – Conditions favorables ou défavorables selon l'organisation	83
ANNEXE C : VOLET 3		85
C.I	Tableau C1 – Pistes d'action et actions spécifiques incluses dans le questionnaire de consultation	85
C.II	Tableau C2 – Questionnaire : Pistes d'action pour le superviseur lors du processus de retour et de maintien durable au travail	87
C.III	Tableau C3 – Description des participants.....	96
C.IV	Tableau C4 – Description des organisations.....	96
C.V	Tableau C5 – Applicabilité de pistes d'action selon les caractéristiques des organisations	97

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Définitions opérationnelles	9
Tableau 2.	Activités essentielles du processus de retour et de maintien durable au travail dans lesquelles les superviseurs sont impliqués	28
Tableau 3.	Responsabilités des superviseurs, actions concrètes et conditions favorables évoquées par les acteurs dans leur organisation respective	34
Tableau 4.	Éléments de décision dans la formulation de pistes d'action et des actions spécifiques.....	37
Tableau 5.	Réponses par piste d'action de la consultation individuelle	40
Tableau 6.	Faisabilité des actions incluses dans les pistes d'action	45

LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Synthèse de la démarche méthodologique de l'étude.	12
Figure 2.	Diagramme de recherche et sélection des références.....	22
Figure 3.	Recrutement des participants et processus de collecte des données.....	39
Figure 4.	Modèle opérationnel de partage des rôles et des responsabilités dans les pistes d'action pour le processus de retour et de maintien durable en emploi des travailleurs à la suite de troubles musculosquelettiques liés au travail.....	54

LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- AT :** Assignation temporaire
- CNESST :** Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
- RH :** Ressources humaines
- RT :** Retour au travail
- TMS :** Troubles musculosquelettiques

1. INTRODUCTION

Les troubles musculosquelettiques (TMS) reliés au travail sont parmi les causes d'incapacité les plus communes dans plusieurs pays industrialisés. Environ une personne sur trois dans le monde vivrait avec un TMS persistant (Briggs *et al.*, 2018). En plus de l'effet potentiellement dévastateur que les TMS peuvent avoir auprès de ceux qui en souffrent, les cas de TMS reliés au travail génèrent de grands besoins en matière de soins dans les systèmes de santé, des dépenses importantes en indemnisation et des coûts pour les employeurs – à cause de la perte de productivité et de l'absentéisme (Coyte, Asche, Croxford et Chan, 1998). Pour la majorité des cas, il y aura un retour au travail à l'intérieur de trois semaines. Cependant, une minorité n'arrivera pas à retourner ou à se maintenir au travail (Wynne-Jones, Buck, Varnava, Phillips et Main, 2009).

Au Canada, les TMS, une des principales causes d'incapacité, représentent annuellement environ 39 % des coûts d'invalidité de longue durée. La valeur estimée du temps productif perdu s'élevait à 12,6 milliards de dollars canadiens en 2010 (Public Health Agency of Canada, 2018). De plus, les TMS occupaient le troisième rang sur le plan de l'importance des coûts de morbidité liés à l'invalidité de courte durée, soit 10,3 % du total des coûts (Public Health Agency of Canada, 2018). Ce même rapport positionne les TMS au troisième rang des cinq diagnostics associés aux coûts directs (5,8 milliards de dollars) et indirects (1,4 milliard de dollars) les plus élevés.

Au Québec, en 2017, le nombre de lésions liées à un TMS s'établissait à 28 539, soit 29,7 % des dossiers ouverts et acceptés par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2018). Les TMS représentaient près de 40 % des dépenses de la CNESST, soit plus de 500 millions de dollars (CNESST, 2017).

Les recherches en réadaptation au travail ont démontré l'importance des facteurs systémiques non médicaux dans la prévention de l'incapacité prolongée. Parmi ceux-ci figure l'importance de la coopération de l'ensemble des acteurs (Costa-Black, Feuerstein et Loisel, 2013; Gouin, 2015; Loisel *et al.*, 2001; Waddell et Burton, 2005). Ces acteurs sont intégrés à différents systèmes sociaux, que ce soit celui de la santé, celui de l'assurance ou de l'entreprise elle-même. Le paradigme d'incapacité au travail (Loisel *et al.*, 2001) permet de conceptualiser l'incapacité en plaçant le travailleur au centre de ces différents systèmes. Bien que différents, ces systèmes ne devraient pas fonctionner de manière indépendante afin de favoriser la durabilité du retour au travail. À cet effet, certaines études en réadaptation font ressortir le besoin d'intégrer la réalité de l'environnement de travail à l'intervention clinique (Anema *et al.*, 2004; Costa-Black *et al.*, 2013; Durand *et al.*, 2007; Durand, Corbière, Coutu, Reinharz et Albert, 2014; Franche *et al.*, 2007; Loisel *et al.*, 1997; Loisel *et al.*, 2001; Loisel *et al.*, 2002; Shaw, Kristman et Vezina, 2013). Certains des travaux réalisés en collaboration avec les milieux de travail soulignent que les superviseurs jouent un rôle important dans la réintégration des travailleurs ayant un trouble musculosquelettique (Durand *et al.*, 2014; Durand, Nastasia, Coutu et Bernier, 2017; Nastasia, Durand et Coutu, 2017).

Positionné entre les exigences de performance de la direction et les enjeux spécifiques à la gestion de son équipe et de ses collaborateurs, le superviseur est un acteur clé dans le succès de l'organisation et il joue aussi un rôle déterminant dans le maintien de la santé et de la sécurité au travail des employés sous son autorité. Toutefois, peu de publications portent précisément sur le rôle et les responsabilités des superviseurs, ainsi que sur leurs actions lors du processus de retour et de maintien durable au travail. Or, l'étude de ces éléments est essentielle, d'une part pour mieux comprendre l'harmonisation entre les différents rôles et responsabilités des superviseurs dans l'organisation (ex. : production, prévention, enquête d'accident) et, d'autre part, pour explorer le partage des responsabilités entre les superviseurs et les autres acteurs œuvrant pour le retour et le maintien durable au travail.

2. ÉTAT DES CONNAISSANCES

2.1 Implication des superviseurs dans les activités essentielles de prévention de l'incapacité au travail

Deux recensions des écrits ont permis d'identifier huit activités pouvant être qualifiées comme essentielles au retour et au maintien durable au travail de travailleurs atteints de TMS (Durand *et al.*, 2014; Nastasia *et al.*, 2017). Ces activités essentielles sont :

- 1) Contacter le travailleur au cours de son absence;
- 2) Évaluer le travailleur et sa situation de travail;
- 3) Offrir, planifier et implanter la solution de RT;
- 4) Accueillir le travailleur, mettre en place et ajuster la solution de RT;
- 5) Faire le suivi de la solution de RT;
- 6) Établir une communication entre les acteurs (p. ex. : superviseur et travailleur après le RT);
- 7) Favoriser la collaboration à l'intérieur de l'équipe et le soutien au travailleur;
- 8) Coordonner les autres acteurs du processus de RT.

Plusieurs études en prévention de l'incapacité soulignent que les superviseurs sont des acteurs clés dans le processus de retour et de maintien durable au travail de travailleurs atteints de TMS. Celles-ci mettent en évidence le rôle du superviseur pour faciliter la composante intervention en milieu de travail des programmes de réadaptation (Durand *et al.*, 2014; Kendall, Burton, Main et Watson, 2009; Nastasia *et al.*, 2017; National Institute for Health and Clinical Excellence, 2009; Stock *et al.*, 2005). Lors du processus de retour et maintien durable au travail, le rôle du superviseur serait principalement d'offrir un soutien au travailleur blessé, en particulier au moment du retour puis lors du maintien au travail (Faucett et McCarthy, 2003; Leyshon et Shaw, 2008; Shaw *et al.*, 2014; Wagner *et al.*, 2015). Ce soutien peut inclure également le maintien des communications avec le travailleur lors de son absence ainsi que le maintien du lien entre le travailleur et ses coéquipiers (Huang, Pransky, Shaw, Benjamin et Savageau, 2006; Shaw, Robertson, Pransky et McLellan, 2003; White *et al.*, 2013).

La réalisation du rôle des superviseurs dans le retour au travail peut être facilitée avec le soutien de l'organisation (Durand *et al.*, 2014). Celui-ci peut être formalisé à travers une politique de santé et de maintien au travail des employés (Durand *et al.*, 2014). Les principaux éléments d'une telle politique concernent l'instauration d'une culture de prévention de l'incapacité (MacEachen, Clarke, Franche et Irvin, 2006), l'information et la formation adéquate des acteurs (Durand et Richard, 2018; Higgins, Weiner et Young, 2012) et la référence à des ressources externes spécialisées (programme de réadaptation multidisciplinaire, ergonomes, etc.) pour intervenir en situations complexes (Briand, Durand, St-Arnaud et Corbière, 2008; Durand *et al.*, 2007; Higgins *et al.*, 2012). Toutefois, le contenu permettant leur opérationnalisation est rarement précisé dans ces travaux.

La mise en place du soutien de l'organisation peut se traduire par la mise à disposition de ressources sur le plan individuel (physiques ou psychologiques), social ou organisationnel. Lorsque ces ressources sont disponibles en quantité et en qualité suffisantes, elles ont un effet positif sur les employés et favorisent leur apprentissage et leur développement, tout comme leur engagement dans l'organisation (Durand et Richard, 2018; Leka et Jain, 2010; Briand *et al.*, 2008). Toutefois, les rôles et les responsabilités de différents groupes d'acteurs du processus de RT en milieu de travail (ex. : superviseur, coordonnateur de RT) n'ont été que peu étudiés. Or, le superviseur qui, dans le contexte des objectifs de l'organisation, a des responsabilités multiples (production, prévention, etc.) pourrait bénéficier de pistes d'action précises en lien avec les activités essentielles dans lesquelles il est impliqué ou appelé à collaborer.

2.2 Partage de responsabilités avec les autres acteurs du RT

Il est bien évident que, dans une organisation, le superviseur n'est pas le seul acteur concerné par le retour et le maintien durable au travail d'un travailleur ayant une lésion professionnelle. Plusieurs études soulignent l'importance de la collaboration du superviseur avec d'autres acteurs, notamment le gestionnaire RH responsable du RT ou le travailleur lui-même (Durand *et al.*, 2017; Shaw, Hong, Pransky et Loisel, 2008). D'ailleurs, les personnes ayant le rôle de coordonnateurs de RT au sein d'entreprises rapportent principalement collaborer avec les travailleurs en incapacité et les supérieurs (Durand *et al.*, 2017). Selon les personnes coordonnant le RT, le contact travailleur-superviseur constitue un important levier pour le RT. Cela a aussi été observé lors d'une étude de cas multiples réalisée dans quatre différentes organisations au Québec. L'effet bénéfique a surtout été observé dans l'élaboration de solutions provisoires et progressives de RT (Nastasia *et al.*, 2017). Cette collaboration apparaît nécessaire pour la prise en compte des capacités du travailleur blessé lors de son intégration dans les activités productives du service auquel il appartient, qui sont gérées par le superviseur (Nastasia *et al.*, 2017). Toutefois, même si cette étude se penche sur les pratiques des milieux de travail et les conditions favorables ou défavorables du RT dans des organisations au Québec, elle ne précise pas les conditions de réussite de l'implication du superviseur en matière de collaboration avec le travailleur et les autres membres de son équipe.

2.3 Rôle et responsabilités des superviseurs dans le retour et le maintien au travail

Une étude portant sur les responsabilités des superviseurs lors de la mise en place de la solution de RT, indique que les accommodements restent surtout matériels (achat de nouvel équipement, ajustement de poste, etc.) (Shaw, Robertson, McLellan, Verma et Pransky, 2006). Or, la solution de retour au travail permettant un maintien durable au travail (pas de rechute ni d'aggravation) doit prendre en compte d'autres aspects, telles la culture de l'organisation, les ressources physiques et matérielles mises à la disposition des superviseurs dans l'aménagement des accommodements et les relations interpersonnelles avant l'absence du travailleur et lors de tout le processus de RT. En effet, les facteurs organisationnels seraient associés au soutien que le superviseur accorde aux travailleurs à travers des accommodements (leadership, politiques et procédures) (Kristman *et al.*, 2017).

Dans tout processus de changement, il est essentiel d'agir à différents niveaux dans les organisations (Argyris, 1993) : la production de biens ou de services, le maintien des relations entre groupes et individus et l'adaptation à l'environnement. Comme souligné par Bourmaud et Rétaux (2012), il est essentiel que ces accommodements consistent en des adaptations et ajustements de postes de travail pour le maintien en emploi de travailleurs avec incapacité, mais aussi en des modifications du travail comme tel (répartition des tâches de travail, ajustement de la production, etc.). Cela nécessite la participation des collègues, des superviseurs et éventuellement d'autres acteurs pour une meilleure compréhension des activités individuelles et collectives et de l'organisation globale du travail. Cependant, les études portant sur les actions du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail partent de la prémisse que les superviseurs ont un certain niveau d'autonomie afin de réaliser ces accommodements dans leurs organisations respectives (Shaw *et al.*, 2006). Or, cela ne semble pas être toujours le cas dans les organisations (Baril, Clarke, Friesen, Stock et Cole, 2003; Burton, Bartys, Wright et Main, 2005).

Notamment, certaines conditions défavorables pourraient limiter l'activité des superviseurs. Par exemple, les postes de travail pouvant être accommodés pour convenir à un travailleur ayant un TMS pourraient être plus ou moins disponibles ou plus ou moins difficiles à adapter selon les organisations (Andersen, Kines et Hasle, 2007; Feuerstein, Shaw, Lincoln, Miller et Wood, 2003). Également, les quotas de production à respecter par les superviseurs peuvent entraver le soutien du travailleur ayant encore des incapacités et qui pourrait être en assignation temporaire ou en retour progressif au travail (Baril *et al.*, 2003). Il devient alors impératif de s'interroger sur les ressources mises à la disposition du superviseur par son organisation pour réaliser ses responsabilités lors du processus de RT. Par ailleurs, le superviseur assume d'autres responsabilités dans l'organisation (ex. : production, prévention des accidents). Il convient alors d'étudier comment les responsabilités du superviseur lors du processus de RT peuvent coexister avec les responsabilités plus traditionnellement associées au superviseur.

2.4 Faisabilité et applicabilité des recommandations pour les superviseurs au Québec

Au cours des dernières décennies, l'efficacité de plusieurs programmes pour favoriser le RT à la suite d'une incapacité a été démontrée (Aas *et al.*, 2011; Carroll, Rick, Pilgrim, Cameron et Hillage, 2010; Franche *et al.*, 2005). Cependant, le niveau de mise en œuvre de ceux-ci, en milieu de travail, reste encore peu élevé (Durand *et al.*, 2017; Durand et Richard, 2018; Maiwald, de Rijk, Guzman, Schonstein et Yassi, 2011; Nastasia *et al.*, 2017). Le faible niveau d'implantation pourrait être lié à la complexité des interventions et à la variation des contextes (Burton *et al.*, 2005; Durand et Richard, 2018; Gensby et Husted, 2013; Iles, Wyatt et Pransky, 2012). Il apparaît que les pratiques des organisations diffèrent aussi en fonction de leurs caractéristiques (Nastasia *et al.*, 2017). Il y a donc un besoin de mieux comprendre comment ces pistes d'action pourraient s'appliquer de façon précise aux superviseurs québécois œuvrant dans des contextes différents.

En conclusion, puisque le superviseur joue un rôle essentiel dans le processus de RT des travailleurs ayant un TMS lié au travail, il convient de s'intéresser à son activité, notamment en ce qui concerne sa participation dans les activités essentielles en milieu de travail pour le retour et le maintien durable en emploi. Comme ses actions et les conditions de son implication dans la collaboration avec le travailleur et avec les autres acteurs de l'organisation, dans les différentes activités de RT, sont encore peu connues, il est important de poursuivre les recherches en prévention de l'incapacité, notamment sur le plan de la perspective de l'employeur, et plus spécifiquement en lien avec le rôle et les responsabilités du superviseur dans le retour et le maintien durable au travail.

3. OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif général de cette étude est de proposer des pistes d'action pour les superviseurs lors du processus de retour et de maintien durable au travail des travailleurs ayant eu un TMS lié au travail et d'explorer leur applicabilité dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activité au Québec.

3.1 Objectifs spécifiques

- 1) Décrire les actions concrètes réalisées par les superviseurs lors du processus de retour et de maintien durable au travail des travailleurs ayant eu un TMS lié au travail, décrire les différents problèmes auxquels ils font face, ainsi que les stratégies mises en place pour les résoudre.
- 2) Étudier les conditions favorables et défavorables à l'implication du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail.
- 3) Élaborer des pistes d'action pour harmoniser les responsabilités du superviseur avec ses autres rôles dans l'organisation (ex. : production, prévention des accidents) et avec les rôles et les responsabilités des autres acteurs de l'entreprise œuvrant pour prévenir l'incapacité au travail.
- 4) Vérifier la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité de ces pistes d'action dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activité au Québec.

Il est à noter que l'ensemble du projet a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche du CIUSS de l'Estrie – CHUS (2017-1551).

3.2 Terminologie

Au Québec, le superviseur est la personne qui a la responsabilité d'un lieu de travail ou qui a autorité sur un ou plusieurs travailleurs. En pratique, cette définition s'applique à différentes catégories d'employés : contremaîtres, personnel d'atelier, membres de l'unité de négociation et même des gens dont le titre de poste n'inclut pas le mot « superviseur ». Parmi les responsabilités des superviseurs se retrouvent :

- déterminer quelles sont les tâches à accomplir, et par qui
- déterminer et surveiller le mode d'exécution du travail
- gérer les ressources telles que le personnel, les installations, le matériel, le budget
- déterminer quel est le matériel à utiliser sur le lieu de travail et prendre les arrangements en conséquence
- décider de la composition d'une équipe de travail
- déterminer les heures de travail
- traiter directement les plaintes des travailleurs
- veiller à régler les problèmes de santé et de sécurité.

Cela n'est pas toutefois une liste exhaustive des responsabilités des superviseurs. D'autres responsabilités, formalisées ou non par les organisations, peuvent s'ajouter ou les responsabilités présentées peuvent être limitées.

Le tableau 1 comporte les définitions des concepts utilisés pour répondre aux objectifs spécifiques. Ces définitions sont le fruit de la consultation de dictionnaire (*Le Petit Robert de la langue française*, 2009), et d'ouvrages spécialisés en intervention ergonomique (St-Vincent *et al.*, 2011), en gestion des incapacités (Dyck, 2017) et en organisations. Précisons que ces définitions sont spécifiques au contexte de retour et de maintien durable au travail.

Tableau 1. Définitions opérationnelles

Concept	Définition et précision	Exemple
Rôle	Fonction d'un ou de plusieurs individus dans le contexte d'un objectif spécifique (retour et de maintien durable au travail) relié à la mission de l'organisation.	La répartition du travail entre les membres de l'équipe afin d'atteindre des objectifs en matière de productivité et de qualité.
Responsabilité	Une ou plusieurs tâches attendues et éventuellement mesurées par des indicateurs, en lien avec un rôle précis assigné à un individu dans l'exercice de ses fonctions dans une organisation.	Réaliser des enquêtes d'accident.
Action	Fait concret, réalisé individuellement ou en interaction avec d'autres acteurs. Précision : une action est réalisée par un individu, dans une situation particulière et à un moment précis.	Informers les autres travailleurs des ajustements, du soutien requis de leur part et de la période de réintégration du travailleur aux tâches normales, et cela avant sa reprise du travail.
Activité essentielle	Une action ou un ensemble d'actions dirigées vers une même finalité (le RT) et réalisées par un ou plusieurs individus. Les activités essentielles constituent dans le contexte de cette étude, des recommandations issues des recherches portant sur les activités et les conditions à privilégier pour le retour et le maintien durable au travail.	La collaboration avec le travailleur est essentielle pour le retour et le maintien au travail durable. Elle suppose des actions autant de la part du superviseur que des autres acteurs qui partagent ce même objectif et cela à différentes étapes du retour et du maintien au travail.
Problème	Ce qui est à l'origine d'une ou de plusieurs difficultés de réalisation d'une action ou d'un ensemble d'actions dans l'exercice du rôle et des responsabilités d'un individu ou d'un groupe d'individus. Précision : dans le contexte de nos travaux, les problèmes réfèrent à la réalisation de différentes actions par les superviseurs.	Le manque de ressources peut être à l'origine de difficultés de réalisation des ajustements appropriés des tâches du travailleur lors de la reprise du travail. Ce problème peut être relié à un superviseur nouveau dans sa fonction ou à l'ensemble des superviseurs d'une organisation.
Stratégie	Une action ou un ensemble d'actions dirigées vers une même finalité et réalisées individuellement ou collectivement et qui, en présence de certaines conditions, permet la résolution d'un problème en particulier.	Le superviseur déploie des actions qui visent que le travailleur et ses collègues respectent, en tout temps, les limitations fonctionnelles émises par le médecin.
Condition	Élément de contexte organisationnel, environnemental ou individuel qui favorise ou défavorise la réalisation des actions liées au rôle ou aux responsabilités d'un individu ou groupe d'individus.	La formation et l'accompagnement sur des éléments d'ergonomie permettent aux superviseurs de proposer des accommodements adéquats.
Piste d'action	Stratégie visant la réalisation du rôle et des responsabilités de retour et de maintien durable au travail.	Accompagner le travailleur lors de son retour et de son maintien au travail.

4. MÉTHODOLOGIE

Un devis séquentiel, essentiellement qualitatif, a été utilisé. Trois volets distincts sont présentés auxquels un ou plusieurs objectifs spécifiques sont associés. Un premier volet consistait à effectuer une revue de la littérature avec recherche systématique (Grant et Booth, 2009) sur le rôle et les responsabilités du superviseur dans le processus de retour et de maintien durable au travail des personnes ayant eu un TMS. Ce premier volet a également permis de décrire les actions concrètes recommandées en recherche pour les superviseurs, les différents problèmes auxquels ceux-ci font face et les stratégies mises en place pour les résoudre (objectif 1). De plus, ce volet a permis d'identifier des conditions favorables ou défavorables à l'exercice de leur rôle et de leurs responsabilités sur le plan du retour et du maintien durable au travail (objectif 2).

Le deuxième volet consistait à réaliser une analyse secondaire des entretiens réalisés antérieurement lors d'une étude de cas multiples (Nastasia *et al.*, 2017). Ce deuxième volet a permis d'identifier des actions concrètes réalisées par des superviseurs, dans différents contextes de travail au Québec, de préciser les problèmes auxquels ils font face et de mettre en évidence des stratégies utilisées par les superviseurs pour les résoudre (objectif 1) en fonction des conditions favorables ou défavorables à l'exercice de leur rôle et de leurs responsabilités dans le retour et le maintien durable au travail (objectif 2).

La synthèse des résultats des deux premiers volets a permis d'élaborer une première version des pistes d'action pour harmoniser les responsabilités du superviseur dans le processus de retour et de maintien au travail avec ses autres responsabilités dans l'organisation (ex. : production, prévention des accidents) et avec celles des autres acteurs œuvrant pour prévenir l'incapacité de travail (objectif 3).

Le troisième volet consistait à explorer la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité de ces pistes d'action dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activité au Québec à partir d'une consultation individuelle par un questionnaire à remplir en ligne et ensuite par la tenue de groupes de discussion (objectif 4). La pertinence est définie dans le contexte de cette étude comme la justesse de la logique d'une proposition de piste d'action. La faisabilité fait référence au potentiel d'une piste d'action en particulier de faciliter le processus de RT dans le contexte organisationnel du participant. L'applicabilité fait référence au potentiel d'application des pistes d'action dans leur ensemble et dans le contexte des organisations au Québec.

Un résumé de la démarche méthodologique est présenté à la figure 1 :

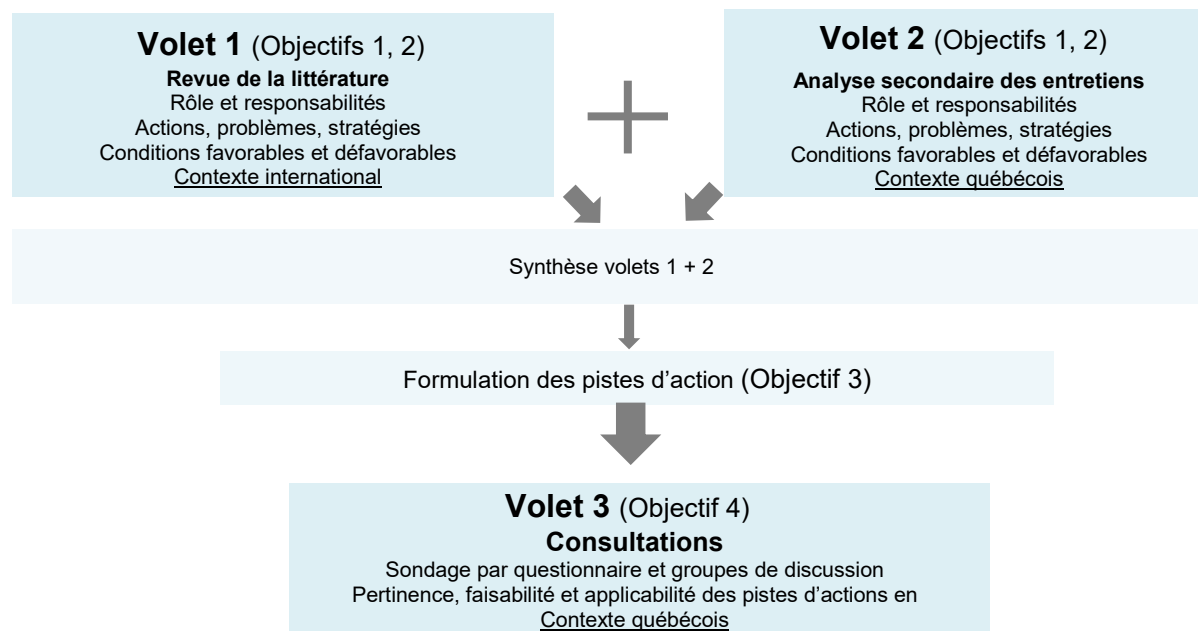


Figure 1. Synthèse de la démarche méthodologique de l'étude.

4.1 Volet 1 : contexte international (objectifs 1 et 2)

4.1.1 Type de revue et principales questions explorées

Une revue de la littérature avec une recherche systématique (Grant et Booth, 2009) a été réalisée. Pour l'analyse, une approche intégrative (Whittemore et Knafl, 2005) a été retenue afin de produire une synthèse des connaissances portant sur le rôle et les responsabilités des superviseurs dans le processus de retour et de maintien au travail durable (objectif 1). La revue intégrative est une méthode de revue spécifique de la littérature théorique et empirique dans le but de permettre une compréhension exhaustive d'un phénomène. La description de la méthodologie des études s'appuie sur les lignes directrices de la revue systématique (Grant et Booth, 2009). Une attention était aussi portée à la description des actions efficaces et conditions favorables et défavorables à l'implication du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail (objectif 2).

Pour ce faire, les questions suivantes ont été explorées :

- Quels sont les rôles et les responsabilités des superviseurs dans le processus d'un retour et d'un maintien durable au travail ?
- Quelles sont les actions concrètes que les superviseurs doivent entreprendre eux-mêmes ou en collaboration avec d'autres acteurs ou services dans un processus de retour et de maintien durable au travail ?

- Quels sont les différents problèmes auxquels les superviseurs font face et quelles stratégies peuvent être mises en place pour les résoudre ?
- Quelles sont les conditions favorables ou défavorables à l'implication du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail ?

4.1.2 Collecte de données

Trois bases bibliographiques (PubMed, OVID, et Web of Science) ont été consultées pour identifier des références publiées entre 1995 et janvier 2017, afin de prendre en compte les écrits se basant sur le paradigme de l'incapacité (Loisel *et al.*, 1994; Loisel *et al.*, 2001). Trois catégories de mots-clés (« musculoskeletal disorder », « return to work » et « supervisor ») et leurs différentes combinaisons avec deux opérateurs (AND et OR) au préalable établis en collaboration avec une bibliothécaire spécialisée ont été utilisées. Avant élimination des doublons, ainsi que des titres sans résumé, 788 références ont été identifiées.

4.1.3 Sélection

Pour conserver uniquement les publications ayant un apport potentiel à la revue de la littérature, deux membres de l'équipe de recherche (SG, IN) ont sélectionné de manière indépendante les publications en se basant sur leur titre et leur résumé en fonction des critères d'inclusion et d'exclusion.

Les critères d'inclusion étaient les suivants :

- i. l'étude porte au moins en partie sur le rôle et les responsabilités des superviseurs dans le processus de retour et de maintien au travail;
- ii. au moins un des groupes de participants à l'étude est composé de travailleurs absents du travail à cause d'un TMS ou d'un autre type de blessure, lié au travail ou non;
- iii. l'étude comporte des recommandations concrètes sur des actions, interactions ou conditions d'exercice favorables à l'accomplissement du rôle et des responsabilités du superviseur pour un retour et un maintien durable au travail.

Les critères d'exclusion étaient les suivants :

- i. l'étude est centrée principalement sur des aspects de prévention primaire;
- ii. l'étude est centrée principalement sur des aspects de productivité;
- iii. l'étude est centrée principalement sur le rôle d'autres acteurs du processus de retour au travail (par rapport au superviseur).

Le taux d'accord entre les évaluateurs pour la classification des articles a été de 80 %. Les articles faisant l'objet de désaccord ont quand même été révisés dans l'étape suivante. Lors de celle-ci, les critères d'inclusion et d'exclusion étaient à nouveau vérifiés après la lecture de

l'article au complet. Lorsque les jugements différaient lors de cette étape, une décision consensuelle était prise après consultation des autres membres de l'équipe de recherche.

4.1.4 Analyse des données

La description des articles a été réalisée avec une feuille d'extraction de données Excel. Elle incluait les rubriques suivantes : pays, type d'étude, méthodes, population visée, objectif, centre d'intérêt, perspective sur le rôle et les responsabilités du superviseur (superviseur, employeur, travailleurs, etc.), et population (voir les rubriques du tableau A1). L'extraction des informations était réalisée par un des évaluateurs (SG) et revue par un autre (IN).

Les textes complets des publications sélectionnées ont été résumés de façon à mettre en évidence le contenu pertinent aux questions de recherche : (1) rôle et responsabilités du superviseur dans le RT, (2) actions du superviseur en lien avec son rôle et ses responsabilités dans le RT, (3) problèmes auxquels font face les superviseurs et stratégies pour les résoudre, (4) conditions favorables et défavorables à l'implication du superviseur dans le RT. Il n'y a pas eu de distinction dans le traitement du contenu informationnel en fonction du type d'écrit.

Le contenu de chaque publication a ensuite été catégorisé en fonction de thèmes *a priori* choisis à partir des huit activités qualifiées comme essentielles au retour et au maintien durable au travail dans la littérature (Durand *et al.*, 2014; Nastasia *et al.*, 2017). À titre de rappel, ces activités essentielles sont : 1) contacter le travailleur absent, 2) évaluer le travailleur et sa situation de travail, 3) offrir, planifier et implanter la solution de RT, 4) accueillir le travailleur, mettre en place et ajuster la solution de RT, 5) faire le suivi de la solution de RT, 6) communiquer entre les acteurs (p. ex. : superviseur et travailleur après le RT), 7) favoriser la collaboration à l'intérieur de l'équipe et le soutien au travailleur, 8) effectuer la coordination avec les autres acteurs du processus de RT. Des thèmes émergents étaient permis lors de la catégorisation (voir les rubriques du tableau A2). Une synthèse par thème a été rédigée en fonction de chaque activité afin de contribuer à la formulation de pistes d'action.

4.2 Volet 2 : contexte québécois (objectif 1 et objectif 2)

Le deuxième volet comporte l'analyse secondaire de données recueillies lors d'une étude de cas multiples (Nastasia *et al.* 2017) réalisée antérieurement (de janvier 2014 à septembre 2015) chez quatre employeurs œuvrant dans deux secteurs d'activité au Québec : fabrication et soins de santé. Dans le contexte de cette étude, le cas était défini comme l'ensemble des procédures (formelles, informelles) et des pratiques de RT, ainsi que de leurs conditions d'application dans un milieu de travail. Pour chaque cas, diverses sources d'information ont été consultées, dont les travailleurs de retour au travail après un TMS et des acteurs clés en entreprise impliqués dans ces retours au travail. L'étude a permis de réaliser 45 entretiens semi-directifs auprès de travailleurs et acteurs clés.

4.2.1 Contexte de l'étude primaire (Nastasia *et al.*, 2017)

Les 45 entretiens ont été réalisés auprès de 14 travailleurs et 32 acteurs clés. Les travailleurs devaient être de retour au travail depuis six mois après une absence acceptée par la CNESST de leur travail régulier d'au moins six semaines dans les deux années ayant précédé l'étude. Les travailleurs ayant un dossier litigieux, assignés définitivement à un autre poste à cause de

l'accident, en situation conflictuelle avec les gestionnaires, les collègues ou les représentants syndicaux n'étaient pas admissibles. Les acteurs clés étaient des superviseurs (n = 13); des responsables de la gestion des cas de RT (n = 4); des conseillers en ressources humaines (n = 5); des préventionnistes (n = 5); des représentants syndicaux (n = 4) et un membre de l'équipe de travail (n = 1). Les acteurs clés pouvaient avoir été présents dans l'organisation au moment du processus de RT du travailleur ou être arrivés par la suite. Les données sociodémographiques et les caractéristiques des travailleurs et des acteurs clés, ainsi que les caractéristiques des organisations participantes à l'étude primaire sont présentées dans l'annexe B (tableaux B1, B2, B3).

Un professionnel de recherche et un des chercheurs de l'équipe ont interrogé les travailleurs et les différents acteurs clés (superviseur, conseiller SST, gestionnaire et conseiller RH, coéquipier, représentant syndical). Deux guides d'entretien, un pour les travailleurs et un pour les acteurs clés, ont été utilisés. Les questions et les thèmes abordés avec les travailleurs et les acteurs clés sont présentés dans des travaux antérieurs (Durand *et al.*, 2014). Chaque guide comportait deux parties. Une première partie, descriptive, permettait de recueillir des informations sur les caractéristiques du travailleur ou de l'acteur clé (titre du poste, formation et ancienneté, expérience). En deuxième partie, pour les acteurs clés, les informations recueillies portaient sur leur rôle et leurs responsabilités dans le RT d'un ou de plusieurs travailleurs, les actions concrètes réalisées par eux-mêmes et par les autres acteurs et les facteurs ayant facilité ou complexifié le RT du travailleur. Pour les acteurs clés embauchés par l'organisation après le processus de RT du travailleur et qui ne pouvaient décrire une situation précise de RT, les informations recueillies portaient uniquement sur leur rôle et leurs responsabilités dans le RT, comme prescrit par l'organisation et sur les conditions favorables et défavorables à partir de leur expérience dans le RT en général dans l'organisation. En ce qui concerne les travailleurs, les informations recueillies dans la deuxième partie portaient sur leur expérience de RT dans l'organisation (acteurs clés et façons de faire, difficultés, éléments favorables ou défavorables au RT).

Chaque personne avait accordé son consentement à participer à l'entretien et aussi à l'utilisation de données dans toute étude actuelle ou subséquente (CSSS-Charles-LeMoyne, AA-HCLM-13-014).

4.2.2 Analyse secondaire des données

Les entretiens ont été transcrits et codés à l'aide du logiciel QSR.N'VIVO (version 11) (Gibbs, 2002). Un premier niveau de codage a permis d'identifier, dans les propos des participants, tout contenu concernant le rôle et les responsabilités du superviseur dans le processus de RT. Un deuxième niveau de codage a permis de déterminer les différentes perspectives (travailleurs, superviseurs et autres acteurs). Enfin, un troisième niveau a permis d'identifier les thèmes reliés aux principaux objets de cette recherche : le rôle et les responsabilités du superviseur, les actions précises du superviseur effectuées seul ou en interaction avec les autres acteurs clés, les conditions favorables ou défavorables au déploiement du rôle du superviseur dans le RT d'un travailleur après absence pour un TMS lié au travail et des recommandations pour des pistes d'action. L'arbre de codes dans NVivo est présenté au tableau B4.

Le codage a été effectué par une professionnelle de recherche (JD) et vérifié par une des chercheuses (IN). Un accord interjuges de 80 % a été établi sur un échantillon comprenant le

verbatim des entretiens de trois participants différents (un superviseur, un autre acteur et un travailleur). Les désaccords ont fait l'objet de discussions et ont été résolus à travers un processus de recherche de consensus. Cette façon de procéder a eu comme avantage d'aider à identifier les problèmes potentiels rattachés à la codification, et ainsi à trouver des solutions afin d'augmenter le niveau de fiabilité (Landry, 1997).

Une analyse de contenu a été réalisée sur le *verbatim* des entretiens codifié (Bardin, 2013). Pour chaque entretien codifié, le texte associé à chacun des thèmes issus des questions de recherche, soit (1) rôle et responsabilités du superviseur dans le RT, (2) actions du superviseur en lien avec son rôle et ses responsabilités dans le RT, (3) problèmes auxquels les superviseurs font face et stratégies pour les résoudre, (4) conditions favorables et défavorables à l'implication du superviseur dans le RT, a été catégorisé en sous-thèmes. Les thèmes reflétaient aussi les thèmes du canevas d'entretien des acteurs clés. Les sous-thèmes étaient des regroupements de propos, catégorisés en fonction des activités essentielles auxquelles ils se rapportaient. Il n'y a pas eu de tri en fonction des effectifs de thèmes ou de sous-thèmes. Cela a permis, par une lecture systématique et réitérée de l'ensemble des éléments codés à partir des explications données, de dégager des similitudes et des différences entre les rôles et les responsabilités, les actions et les conditions mentionnées par chaque catégorie d'acteur (travailleur, superviseur, autre acteur) et par organisation d'appartenance (ABCD). Des sous-thèmes et des thèmes pouvaient émerger en tout temps lors de la catégorisation.

4.3 Formulation de pistes d'action pour le superviseur lors du processus de retour et de maintien durable en emploi des travailleurs ayant eu un TMS (objectif 3)

Afin de formuler des pistes d'action, les résultats issus des volets 1 et 2 ont été mis en commun et comparés. Une synthèse a été rédigée en fonction de chaque activité essentielle en regroupant les actions du même type. Des pistes d'action et des actions spécifiques ont été ainsi élaborées par trois membres de l'équipe de recherche selon une perspective interdisciplinaire (ergonomie, gestion des organisations, psychologie). Essentiellement, les éléments de décision portaient sur les critères suivants : recoupement entre les différents items, répétition dans certains énoncés, application des actions dans le contexte québécois, reprise du langage couramment utilisé dans les entreprises et implication du superviseur dans le processus de retour et de maintien durable au travail.

4.4 Volet 3 : consultations (objectif 4)

Pour explorer la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité de ces pistes d'action dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activité au Québec, un devis essentiellement qualitatif a été retenu (Geoffrion, 2003). Ce volet comportait deux phases de consultations : une consultation individuelle à l'aide d'un sondage par questionnaire concernant la pertinence, la faisabilité, la clarté de formulation et l'exhaustivité de chaque piste d'action et des actions associées, individuellement ainsi que de leur applicabilité globalement, et une consultation principalement par entretien collectif. Pour ce faire, deux groupes de discussion ont été réalisés afin d'approfondir les suggestions formulées lors de la consultation individuelle. Pour recueillir les commentaires d'un maximum d'acteurs, des entretiens individuels semi-dirigés avec trois participants qui n'ont pas pu se déplacer pour les groupes de discussion ont été ajoutés.

4.4.1 Participants

Un échantillon de convenance de 12 à 24 participants était visé pour les deux phases de consultation. Le nombre a été déterminé en fonction des écrits (Geoffrion, 2003). Ce nombre de participants est connu pour favoriser une certaine saturation de données dans les catégories d'information ou les principaux thèmes recherchés (les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris) (Geoffrion, 2003). Il est aussi reconnu pour favoriser le bon fonctionnement du groupe (Geoffrion, 2003). Les participants recherchés étaient aussi bien des superviseurs que d'autres acteurs du processus de RT, afin de bonifier les aspects légaux, médicaux, etc. des pistes d'action préalablement formulées. Ils devaient avoir une expérience d'au moins une année dans des activités de retour et de maintien au travail, dans leur département ou leur service, et pouvoir s'exprimer en français. Tous les participants à l'étude ont signé un formulaire de consentement qui a été préalablement approuvé par le Comité d'éthique de la recherche du CIUSSS de l'Estrie (MP-31-2015-994).

4.4.2 Stratégie de recrutement

Différents modes de recrutement ont été mis de l'avant, soit à partir des contacts des membres de l'équipe de recherche, soit à partir des annonces diffusées sur le site internet de l'IRSST ou soit à l'occasion des différents événements de SST.

4.4.3 Instrument

4.4.3.1 Questionnaire d'accord sur les pistes d'action pour les superviseurs

Le questionnaire d'accord sur les pistes d'action pour les superviseurs dans le processus de retour et de maintien durable au travail est une adaptation déjà utilisée dans d'autres études (Bouffard, 2018; Coutu *et al.*, 2015). L'adaptation a été faite, en collaboration, par deux des membres de l'équipe de recherche (IN, JD) et vérifiée par un autre (M-FC). L'adaptation a été prétestée auprès de trois participants ayant des caractéristiques semblables aux participants ciblés. Pour chaque piste d'action, il était prévu que les participants indiquent leur accord ou désaccord (oui, non) sur : 1) la pertinence; 2) la faisabilité; 3) la clarté de formulation; 4) l'exhaustivité (McLaughlin et Jordan, 2004; Rossi, Lipsey et Freeman, 2004). En cas de désaccord, le participant était invité à formuler des recommandations. Ensuite, quatre questions portaient sur : 1) la pertinence; 2) la faisabilité; 3) la clarté de la formulation; 4) l'applicabilité des pistes d'action dans leur ensemble. Pour ces quatre items, une échelle de Likert à quatre niveaux était utilisée (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord).

4.4.3.2 Questionnaire sociodémographique

En plus du questionnaire d'accord, les participants étaient invités à répondre à 10 questions portant sur leurs caractéristiques sociodémographiques. Il s'agit du nombre d'années d'expérience avec les RT, les caractéristiques des organisations pour lesquelles le participant travaille, la fonction occupée dans l'organisation, etc.

4.4.3.3 Canevas d'entrevue pour le groupe

Le canevas a été élaboré afin d'approfondir les réponses des participants lors de la consultation individuelle. Ainsi, le canevas prévoyait reprendre, par piste d'action, chaque commentaire formulé et ainsi approfondir la pertinence, la faisabilité, et l'applicabilité des pistes en contexte québécois.

4.4.4 Procédure et collecte de données

Pour la consultation individuelle, un lien Web conduisant au questionnaire publié sur l'outil en ligne *SurveyMonkey* a été transmis par courriel à chaque participant. À cette occasion, les participants ont reçu le formulaire de consentement, préalablement approuvé par le Comité d'éthique de la recherche, qu'ils ont signé. Le questionnaire prenait un maximum de 45 minutes pour être rempli.

Tous les commentaires et suggestions issus de la consultation individuelle ont été retranscrits intégralement par piste d'action, de manière dépersonnalisée, dans un document synthèse. Ce document a été remis et lu aux participants en début de rencontre avec les participants aux groupes de discussion. Suivant le canevas d'entrevue, l'animatrice (M-FC) était une psychologue possédant également une vaste expérience en animation de groupe. Une professionnelle de recherche a effectué la prise de notes. Les échanges au sein des groupes ont été enregistrés sur bande audio afin d'extraire une retranscription mot pour mot des propos des participants. Les deux groupes de discussion ont eu une durée de trois heures chacun.

Pour les participants qui n'ont pas pu se déplacer lors des groupes de discussion, une des chercheuses (IN) et une professionnelle de recherche (JD) se sont rendues dans leur milieu de travail respectif ou ont initié une conférence téléphonique. Les entretiens individuels ont suivi les mêmes principes et lignes de conduite que les groupes de discussion et étaient d'une durée moyenne d'une heure trente.

Concernant les aspects éthiques, pour assurer la confidentialité des participants, les données recueillies ont d'emblée été anonymisées. Seuls les membres de l'équipe de recherche ont pu y avoir accès via un code préalablement établi. Afin d'obtenir un consentement éclairé de la part des participants, le but de l'étude, la raison de leur participation, les risques et les inconvénients, les mécanismes de confidentialité et le droit de se retirer, sans préjudice et en tout temps, ont été expliqués clairement dans le formulaire prévu à cet effet. En guise de compensation pour le temps consacré à la participation de cette étude, un montant de 200 \$ était remis aux participants à la fin des groupes de discussion ou de l'entretien, à moins d'une entente particulière avec l'employeur qui souhaitait rémunérer le travailleur pour son implication.

4.4.5 Analyses

Deux types d'analyses ont été réalisés. Tout d'abord, pour la consultation individuelle, les fréquences de « oui » et « non » au questionnaire ont été compilées. Ensuite, pour la consultation par groupes de discussion et entretiens individuels, une analyse de contenu a été réalisée. Pour ce faire, comme pour le volet 2, les entretiens ont été transcrits et codés à l'aide du logiciel QSR.N'VIVO (version 11) (Gibbs, 2002). Le premier niveau de codage permettait d'identifier les propos des participants en fonction des pistes d'action auxquelles ils se

rapportaient. Le second niveau de codage permettait de les classer en fonction de leur provenance (groupe de discussion ou entretien). Les analyses consistaient à identifier et ensuite à classifier l'ensemble des propos en fonction de leur nature et d'en extraire les éléments essentiels : difficultés pouvant survenir lors de l'application des pistes d'action, stratégies pour l'application des pistes d'action, conditions d'application et moyens (ex. : outils) proposés pour faciliter le déploiement des pistes d'action. Lors des analyses, tous les propos de participants étaient pris en compte. Les principaux éléments étaient exemplifiés avec extraits de *verbatim*. Deux évaluateurs ont codé et réalisé les analyses (RR, AQ). Pour les situations de désaccord de codage, chaque situation a fait l'objet d'un consensus entre les deux codeurs et une chercheuse (IN).

L'analyse de contenu des *verbatim* a permis de mettre en évidence, pour chaque piste d'action, les précisions des participants sur les problèmes auxquels font face les superviseurs dans l'application des pistes d'action, les stratégies pour les surmonter ainsi que les conditions d'application. Aussi, elle a permis de mettre en évidence différents éléments de contexte ayant un effet sur l'application des pistes d'action proposées dans les organisations.

5. RÉSULTATS

5.1 Volet 1 : Revue de la littérature

5.1.1 Description des documents

Le processus de recherche de publications et de sélection est illustré dans la figure 2. La recherche systématique de la littérature a permis de recenser 788 références. Après élimination de doublons, des articles sans résumés et l'application de critères de sélection, 16 publications ont été retenues auxquelles ont été ajoutées trois autres écrits trouvés par l'intermédiaire des références des publications sélectionnées. L'étendue de ces publications couvre la période 2003-2017. Différents types de documents sont inclus dans la présente revue de la littérature : 14 études empiriques, dont sept études qualitatives (groupes de discussion, entrevues, ateliers d'experts), six études quantitatives (enquête, essai contrôlé, étude transversale) et une étude mixte (qualitatives et quantitatives), et cinq revues de données mixtes (voir annexe A, tableau A1). Deux rapports (Burton *et al.*, 2005; Gensby *et al.*, 2012) et un guide concernant l'identification et la résolution des problèmes vécus lors du retour au travail (MacEachen, Chambers, Kosny et Keown, 2009) sont inclus dans les publications revues, puisqu'ils présentent des lignes directrices et des recommandations pour le RT basées sur des approches d'experts (chercheurs ou ateliers d'acteurs responsables).

Les publications sont surtout centrées sur l'efficacité des composantes de la gestion de l'invalidité (formation, rétention de la main d'œuvre, soutien social, qualité de la supervision), ainsi que sur la description des pratiques de RT en milieu de travail. Celles-ci sont reflétées à travers différentes perspectives sur le rôle et les responsabilités des superviseurs (travailleurs blessés, employeurs, chercheurs, superviseurs eux-mêmes, etc.). Les articles réfèrent au moins partiellement à une population au travail; la majorité d'entre eux traitent spécifiquement des blessures musculosquelettiques, ne précisant pas systématiquement s'il s'agit de lésions professionnelles ou non.

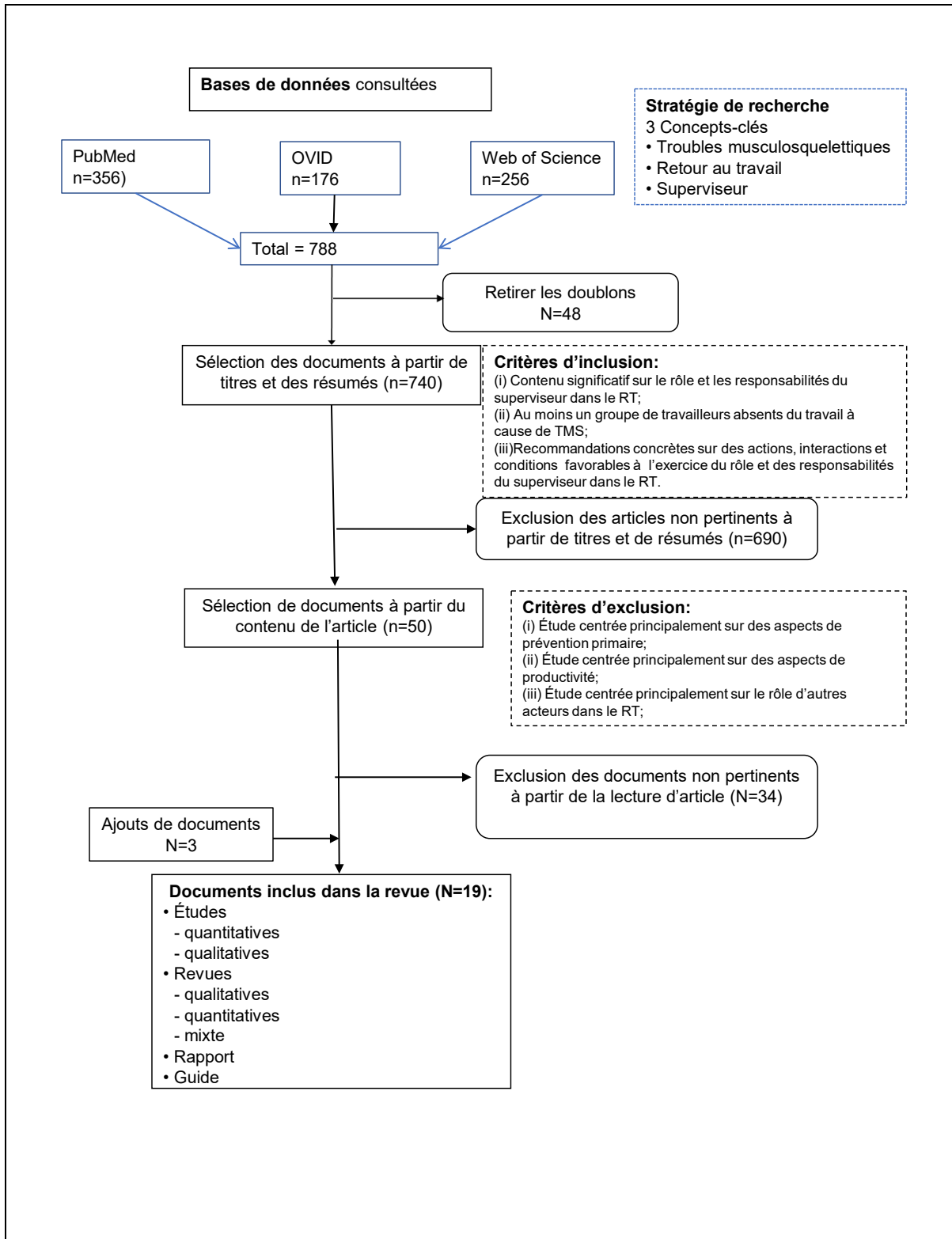


Figure 2. Diagramme de recherche et sélection des références.

5.1.2 Responsabilités évoquées en lien avec le rôle de superviseur lors du retour et du maintien durable au travail

De façon générale, la revue de la littérature met en évidence le rôle que jouent les superviseurs dans le processus de retour et de maintien durable au travail. Différentes responsabilités sont associées à ce rôle par les différents auteurs : participer à la formalisation des politiques et procédures de gestion d'absence et de RT de l'employeur (Huang *et al.*, 2006; Kristman *et al.*, 2017; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2014), assurer un climat et un environnement de travail sains et sécuritaires (Burton *et al.*, 2005; Habeck, Hunt, Rachel, Kregel et Chan, 2010; Kristman *et al.*, 2017; Shaw *et al.*, 2014), interagir avec d'autres acteurs lorsqu'ils doivent interpréter et respecter des lignes directrices recommandées par le médecin (Durand *et al.*, 2014; Gensby *et al.*, 2012; MacEachen *et al.*, 2006; MacEachen *et al.*, 2009; Shaw *et al.*, 2003), être attentifs aux relations entre le travailleur et les autres employés (Iles *et al.*, 2012; Shaw *et al.*, 2003), fournir du soutien au travailleur (Holmgren et Ivanoff, 2007; Kristman *et al.*, 2017; Maiwald *et al.*, 2011; Wagner *et al.*, 2015; Wrapson et Mewse, 2011) et proposer des modifications du travail de façon correcte et appropriée (Durand *et al.*, 2014; Habeck *et al.*, 2010; Kristman *et al.*, 2017; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2014).

5.1.3 Actions concrètes des superviseurs

La revue de la littérature a permis d'identifier 22 actions que les superviseurs peuvent réaliser seuls ou en interaction avec d'autres acteurs. Celles-ci ont pu être regroupées au sein des huit activités essentielles *a priori* considérées, plus deux autres activités qui ont émergé de l'analyse des actions recensées. L'ensemble des activités essentielles, ainsi que les actions et les conditions favorables et défavorables de leur réalisation par les superviseurs sont présentés dans le tableau A2.

Activité essentielle 1 : Contacter le travailleur absent

Tout d'abord, plusieurs auteurs s'accordent sur le potentiel du contact précoce avec le travailleur absent et de la communication d'un message d'intérêt et de soutien au travailleur (Burton *et al.*, 2005; Gensby et Husted, 2013; Holmgren et Ivanoff, 2007; Maiwald *et al.*, 2011). Plusieurs études identifient ce contact comme un moment crucial pour établir la coopération, la flexibilité et la crédibilité futures de la relation superviseur-travailleur. Le moment spécifique lors duquel cette action devrait être systématiquement entreprise ne fait cependant pas consensus. Le choix de l'acteur dans l'organisation qui devrait s'en charger ne fait pas non plus consensus. Par exemple, une revue systématique de la littérature qualitative (MacEachen *et al.*, 2006) note que même si le contact rapide avec les travailleurs blessés fait partie de plusieurs programmes de RT, il y a des occasions lors desquelles ni le travailleur ni le superviseur ne sont dans un état propice à une prise de contact après la survenue d'une blessure. Le contact rapide ne serait pas profitable lorsque le travailleur a des problèmes de performance ou des relations problématiques dans le milieu de travail (avec collègues ou superviseurs) avant la blessure, ou si le travailleur estime que l'employeur n'est pas disposé à lui fournir du soutien pour faciliter sa réintégration (MacEachen *et al.*, 2006).

Activité essentielle 2 : Évaluer le travailleur et la situation de travail

Pour ce qui concerne l'évaluation du travailleur et de la situation de travail, les articles soulignent, pour les superviseurs, l'importance de fournir l'information nécessaire concernant les tâches de travail spécifiques pour créer des positions sécuritaires de travail modifié (Baril *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2014; Wrapson et Mewse, 2011). Plusieurs actions sont envisagées, en interaction avec le personnel voué à la santé et à la sécurité du travail en entreprise et la personne qui assure la coordination du RT, notamment en ce qui concerne la planification des accommodements (Maiwald *et al.*, 2011).

Activité essentielle 3 : Offrir, planifier et implanter des solutions de RT

Plusieurs auteurs font état du fait que les superviseurs devraient participer à l'offre, la planification et l'implantation des solutions de RT. Ils seraient alors en mesure, de par leur connaissance des exigences et des situations de travail, de proposer des tâches significatives, aidantes et non dépréciatives pour le travailleur blessé : travail léger, retour progressif aux tâches habituelles, accommodements et ajustements (Baril *et al.*, 2003; Gensby *et al.*, 2012; Holmgren et Ivanoff, 2007; Huang *et al.*, 2006; Kristman *et al.*, 2017; MacEachen *et al.*, 2009; Maiwald *et al.*, 2011; Shaw *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2014; Wagner *et al.*, 2015; Wrapson et Mewse, 2011). Les ajustements et les accommodements faits par les superviseurs devraient, selon ces auteurs, comporter plusieurs caractéristiques. Ceux-ci devraient être : sécuritaires, appropriés, significatifs, aidants pour l'équipe, avec une valeur productive, adaptés aux capacités et besoins du travailleur, faisables et prenant en compte des principes ergonomiques.

Activité essentielle 4 : Accueillir le travailleur lors de la reprise du travail, mettre en place et ajuster la solution de RT.

Dès la reprise du travail par le travailleur, le superviseur devrait le rencontrer pour l'informer des éventuels changements dans l'organisation de son travail et réviser avec lui les tâches qu'il est autorisé à réaliser ainsi que l'aide sur laquelle il pourra compter de la part de ses coéquipiers (Holmgren et Ivanoff, 2007). Si des ajustements de la production sont nécessaires, il devrait les considérer et, avec l'accord de ses supérieurs, les mettre en place, tout en veillant au respect des limitations du travailleur et aussi en prenant en compte la charge de travail des autres membres de l'équipe de travail (Baril *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2006; Wrapson et Mewse, 2011).

Activité essentielle 5 : Suivre le déroulement du RT

Lors du suivi du déroulement du retour au travail, plusieurs auteurs signalent que les superviseurs doivent demeurer attentifs à la santé et aux progrès du travailleur, ainsi qu'à ses relations avec ses collègues (Durand *et al.*, 2014; Gensby et Husted, 2013; Holmgren et Ivanoff, 2007; Huang *et al.*, 2006; Kristman *et al.*, 2017; MacEachen *et al.*, 2006; MacEachen *et al.*, 2009; Shaw *et al.*, 2014).

Activité essentielle 6 : Communiquer avec le travailleur après le retour au travail

Pour maintenir le contact avec le travailleur tout au long du processus de RT (avant et après la reprise du travail), il semble très important que le superviseur transmette au travailleur un

message positif d'encouragement, de confiance et de respect (Durand *et al.*, 2014; Habeck *et al.*, 2010; Holmgren et Ivanoff, 2007; Huang *et al.*, 2006; MacEachen *et al.*, 2009).

Activité essentielle 7 : Collaborer avec l'équipe et soutenir le travailleur lors de son retour au travail

La collaboration à l'intérieur de l'équipe, ainsi que le soutien au travailleur regroupent des actions des superviseurs réalisées essentiellement en interaction avec d'autres acteurs impliqués dans le retour et le maintien au travail durable (Durand *et al.*, 2014; Habeck *et al.*, 2010; Holmgren et Ivanoff, 2007; Huang *et al.*, 2006; MacEachen *et al.*, 2009). Ces actions consistent essentiellement à clarifier les circonstances et les enjeux de la solution de RT retenue (Durand *et al.*, 2014; MacEachen *et al.*, 2009) et à partager toute information pertinente à la solution de RT retenue et aux ajustements nécessaires tout au long du processus avec tous les autres acteurs (Durand *et al.*, 2014; Holmgren et Ivanoff, 2007; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2014).

Activité essentielle 8 : Coordonner les actions visant le retour et le maintien durable au travail

Certains auteurs mentionnent des interactions des superviseurs avec les acteurs décideurs pour aider à la coordination des actions dans le processus de RT. Ainsi, les superviseurs doivent fournir toute l'information pertinente sur le travail à la personne responsable (interne ou externe) de coordonner le retour au travail (Holmgren et Ivanoff, 2007; Shaw *et al.*, 2003) et l'informer de tout changement dans la condition du travailleur pouvant entraîner une aggravation ou une rechute (Durand *et al.*, 2014; Shaw *et al.*, 2014).

Activités essentielles émergentes

Deux activités essentielles ont émergé à partir des actions identifiées dans les écrits : 1) formaliser des politiques et des procédures; 2) acquérir des connaissances, miser sur l'expérience et un savoir-être pour favoriser le retour et le maintien durable au travail. En effet, les principaux problèmes mentionnés par les auteurs (MacEachen *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2014) semblent issus de l'absence ou du manque de clarté de procédures ou de consignes, ou encore du manque de connaissances relatives aux actions attendues de la part des superviseurs dans le cadre de leurs responsabilités dans le processus de retour au travail.

Activité essentielle 9 : Formaliser des politiques et des procédures de retour et de maintien durable au travail

Selon plusieurs auteurs (MacEachen *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2014), la formalisation des politiques et des procédures est liée à des conditions favorables au sein de l'organisation (sous-section 5.1.4). La formalisation de procédures proactives dans la gestion des invalidités (incluant des moyens et des incitatifs pour les superviseurs à réaliser des arrangements de travail flexibles et à créer des espaces d'échange entre les acteurs) semble une des stratégies organisationnelles qui aide à la gestion efficace de travailleurs ayant des TMS (Burton *et al.*, 2005; Gensby *et al.*, 2012; Maiwald *et al.*, 2011). Dans le cas de politiques et de procédures organisationnelles formalisées, les responsabilités du superviseur consistent à

participer à leur mise à jour, lorsque sollicité, ainsi qu'à s'approprier et à respecter les consignes de celles-ci (Gensby et Husted, 2013; Huang *et al.*, 2006; Kristman *et al.*, 2017).

Activité essentielle 10 : Acquérir des connaissances, de l'expérience et un savoir-être reliés au retour et maintien durable au travail

Comme pour la formalisation des politiques et des procédures, la formation des superviseurs en lien avec leurs responsabilités dans le processus de retour et maintien durable au travail dépend de conditions favorables dans les organisations (sous-section 5.1.4). La participation des superviseurs à différentes activités de formation leur permet de développer les habiletés impliquées lors des activités liées au retour au travail, d'adopter des attitudes favorables à la réintégration des travailleurs à leur poste et d'améliorer leurs connaissances sur l'ensemble du processus (MacEachen *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2014).

5.1.4 Conditions favorables ou défavorables à l'activité du superviseur dans la prévention de l'incapacité au travail

La mise en place des activités essentielles de prévention de l'incapacité au travail et des stratégies pour résoudre les différents problèmes auxquels font face les superviseurs lors du retour et du maintien au travail dépend des conditions existantes dans les organisations (Dionne *et al.*, 2012; Habeck *et al.*, 2010; MacEachen *et al.*, 2006; MacEachen *et al.*, 2009; Maiwald *et al.*, 2011; Shaw *et al.*, 2014) (pour consulter ces conditions selon les auteurs qui les ont mentionnées se référer à l'annexe A tableau A2). Deux types de conditions sont identifiés : les relations du travailleur avec le superviseur et ses collègues et les moyens mis en place par l'organisation pour soutenir les superviseurs.

Les relations du travailleur avec le superviseur et ses collègues

Ainsi, des réactions positives de la part d'employeurs, de superviseurs et de collègues envers le RT du travailleur constituent des conditions favorables pour la réussite du processus de RT dans sa globalité (Huang *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2006; Wrapson et Mewse, 2011). Des relations de confiance entre les travailleurs, les superviseurs et les coéquipiers (Holmgren et Ivanoff, 2007; Shaw *et al.*, 2003) favorisent l'implication active et attentive des superviseurs dans les activités de planification, de mise en place et de suivi de l'implantation de la solution de RT (Shaw *et al.*, 2003; Shaw *et al.*, 2006). Or, le soutien que le travailleur reçoit de la part de son superviseur lors de la reprise du travail dépend des opinions, des attitudes et des croyances de ce dernier. Ces opinions, croyances et attitudes peuvent rendre les procédures de RT difficiles à appliquer et/ou à standardiser – et, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent mener à une efficacité à géométrie variable dans l'implantation de solutions pratiques (Huang *et al.*, 2006). En outre, le superviseur est en effet bien placé pour défendre et légitimer la condition et les restrictions du travailleur, et faciliter des relations de travail entre le travailleur blessé et ses collègues (MacEachen *et al.*, 2006). Le potentiel de tension entre le travailleur et le superviseur, lié aux croyances et aux attitudes des superviseurs, indiquerait, selon les auteurs, des besoins de formation. Cette formation permettrait d'informer et d'influencer les croyances et les attitudes des superviseurs afin de les rendre aussi positives et ouvertes que possible envers le processus de retour au travail – et les travailleurs blessés en général (Durand *et al.*, 2014; Habeck *et al.*, 2010; Holmgren et Ivanoff, 2007; Kristman *et al.*, 2017; MacEachen *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2003).

Les conditions relatives aux moyens mis en place par l'organisation pour soutenir les superviseurs

Une des conditions favorables mentionnées par les écrits est la marge de manœuvre¹ accordée au superviseur pour offrir au travailleur des tâches de travail allégées, le retour progressif aux tâches de travail régulières et/ou les accommodements (Baril *et al.*, 2003; Burton *et al.*, 2005; Dionne *et al.*, 2012). En effet, ces accommodements doivent prendre en compte les particularités du travailleur et les enjeux du milieu de travail, y compris une redistribution ou une réduction sensible des demandes de travail exigées auprès du travailleur et de ses collègues (Baril *et al.*, 2003; Gensby *et al.*, 2012; Kristman *et al.*, 2017; MacEachen *et al.*, 2009). Le peu de ressources organisationnelles pour aider les superviseurs à interpréter les limitations fonctionnelles et à proposer des accommodements et des ajustements appropriés est une condition défavorable mentionnée dans les écrits. Les superviseurs semblent très préoccupés, selon plusieurs auteurs, par le peu d'efficacité des accommodements et ajustements, lorsque l'implantation de ceux-ci s'accompagne de problèmes de confiance ou de relations difficiles (conflits) antérieurs à la lésion (MacEachen *et al.*, 2006). Aussi, le temps alloué par l'organisation pour la réalisation des actions visant le retour et le maintien au travail durable semble insuffisant aux superviseurs et celles-ci semblent non prioritaires face aux exigences de production et autres tâches dont ils sont aussi responsables (MacEachen *et al.*, 2006; Shaw *et al.*, 2003; Wagner *et al.*, 2015). Des moyens appropriés (reconnaissance, soutien dans des situations difficiles, et autonomie) pourraient être mis en place dans l'organisation pour aider et soutenir le superviseur dans l'accomplissement de son rôle dans le RT (Durand *et al.*, 2014).

5.1.5 Synthèse (volet 1)

La revue de la littérature a permis de mettre en évidence, les actions du superviseur et ses interactions avec les autres acteurs du processus de retour au travail, les différents types de problèmes auxquels il fait face et des stratégies pour les résoudre, ainsi que les conditions favorables et défavorables à sa participation au processus, et ce, pour chacune des activités essentielles en prévention de l'incapacité. Les actions et les interactions, par activités essentielles, issues de la littérature internationale serviront de base de comparaison aux actions et interactions qui ressortiront du volet 2 (volet québécois). Les 10 activités essentielles retenues pour constituer la base de la formulation de pistes d'action sont présentées au tableau 2.

¹ La marge de manœuvre des superviseurs est définie ici comme la possibilité ou liberté dont disposent ceux-ci, dans leurs organisations, d'accommoder de façon temporaire ou permanente le travailleur de retour au travail, et cela sans nuire aux exigences de production ou aux conditions de travail des autres travailleurs de l'équipe. Cette définition était analogue à celle du guide de la marge de manœuvre en situation de travail, pour une clientèle présentant des incapacités prolongées d'origine musculosquelettique (Durand *et al.*, 2007).

Tableau 2. Activités essentielles du processus de retour et de maintien durable au travail dans lesquelles les superviseurs sont impliqués

ACTIVITÉ ESSENTIELLE
CONTACTER LE TRAVAILLEUR ABSENT
ÉVALUER LE TRAVAILLEUR ET LA SITUATION DE TRAVAIL
OFFRIR, PLANIFIER ET IMPLANTER LA SOLUTION DE RT
ACCUEILLIR LE TRAVAILLEUR, METTRE EN PLACE ET AJUSTER LA SOLUTION DE RT
SUIVRE LE DÉROULEMENT DU RT
COMMUNIQUER AVEC LE TRAVAILLEUR APRÈS LE RT
COLLABORER AVEC L'ÉQUIPE ET SOUTENIR LE TRAVAILLEUR LORS DE SON RT
COORDONNER LES ACTIONS VISANT LE RETOUR ET LE MAINTIEN DURABLE AU TRAVAIL
FORMALISER DES POLITIQUES ET PROCÉDURES DE RETOUR ET DE MAINTIEN DURABLE AU TRAVAIL
ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES, DES EXPÉRIENCES ET SAVOIR-ÊTRE RELIÉS AU RETOUR ET AU MAINTIEN DURABLE AU TRAVAIL

Légende : RT – retour au travail

5.2 Volet 2 : Analyses de données secondaires

Ce volet permet de compléter la réalisation des objectifs 1 et 2 de la présente étude. Les résultats de la revue de la littérature sont précisés dans le contexte des organisations au Québec. Le tableau 3 est une synthèse des résultats des analyses des propos des acteurs clés de RT.

5.2.1 Description des acteurs et des organisations

Les caractéristiques des travailleurs et des acteurs clés, ainsi que les caractéristiques des organisations participantes sont présentées à l'annexe B, tableaux B1-B3.

5.2.2 Rôle du superviseur lors du processus de retour et du maintien durable au travail

Bien que les questions du canevas d'entretien étaient centrées sur le rôle du superviseur dans le processus de RT, l'analyse de données fait apparaître d'autres rôles plus traditionnellement associés au superviseur dans les organisations. Ainsi, les acteurs mentionnent que la planification de la main-d'œuvre pendant l'absence du travailleur et la répartition du travail entre les membres de l'équipe lors du retour du travailleur relèvent du rôle du superviseur dans la gestion de la production. Également, ils relient la résolution de conflits pouvant émerger au sein de l'équipe de travail lors du retour du travailleur au rôle du superviseur dans la gestion des relations entre les travailleurs de son équipe. Enfin, les superviseurs interrogés ont associé l'évaluation de la situation de travail et la vérification du respect des limitations fonctionnelles du

travailleur à leur rôle dans la prévention des blessures sur lequel ils se sentent particulièrement interpellés.

Mais moi c'est sûr que les mesures correctives et préventives en bas, moi, pour moi c'est important là. Je vais aller regarder là. [...] Je vais regarder avec eux autres là. Mais peut-être qu'on peut faire de quoi. Pour pas que ça se reproduise. C'est sûr que moi dans ma tête là, c'est très important. (Superviseur, organisation A)

5.2.3 Actions concrètes des superviseurs, problèmes et stratégies de RT

Plusieurs activités essentielles répertoriées au volet 1 ont été évoquées lors des entretiens à travers des actions concrètes réalisées dans les différentes organisations. De plus, les acteurs ont apporté certaines précisions sur les actions ressorties de la revue de la littérature. Toutefois, il faudrait mentionner que, d'une organisation à l'autre ou d'une catégorie d'acteur à l'autre, ces précisions pouvaient être différentes en fonction des conditions de réalisation des actions. En annexe, le lecteur peut consulter ces résultats de manière détaillée et par organisation à l'annexe B, tableau B5.

Contacter le travailleur absent

Ainsi, en ce qui a trait au contact avec le travailleur absent, par rapport à la revue de la littérature, les superviseurs interrogés précisent que la communication doit avoir pour but principal de rassurer le travailleur sur la conservation du lien d'emploi avec l'organisation et de maintenir le contact avec le milieu de travail. Il est possible également pour le superviseur de chercher à savoir comment le travailleur envisage son retour au travail, mais dans ce cas il faut éviter que le travailleur perçoive le contact comme un moyen de pression pour forcer un retour précoce au travail. Pour ce faire, les superviseurs devraient s'adresser au travailleur avec un ton amical et en évitant tout ce qui pourrait ressembler ou être perçu comme du harcèlement.

...un employé qui est en arrêt complet, une fois de temps en temps, quand ça fait trop longtemps, je les appelle. Pour savoir comment ils vont. Je vous disais, c'est se soucier de l'importance de l'employé. C'est pas, je les appelle pas pour les harceler : quand est-ce que tu vas revenir ? C'est comment tu vas ? Comment tu te sens ? Tu commences-tu à penser, comment tu vois ton retour ? (Superviseur, organisation A)

Évaluer le travailleur et la situation de travail

Une distinction peut être faite entre l'évaluation du travailleur et celle de la situation de travail. Si l'évaluation du travailleur n'est que très peu mentionnée, l'apport des superviseurs dans l'évaluation de la situation de travail est souligné, ce qui était apparu précédemment lors de la revue de la littérature. Cependant, les actions du superviseur dans l'évaluation de la situation de travail sont généralement reliées par les acteurs interrogés à l'activité de planification de la solution de RT qui elle n'est pas perçue entièrement comme étant de sa responsabilité.

Planifier la solution de RT

En concordance avec la revue de la littérature, les superviseurs sont considérés, de par leur connaissance du travail et des postes de travail dans leurs départements ou services respectifs, comme les mieux placés pour proposer des choix de tâches pouvant être réalisées par le travailleur en assignation temporaire (AT) et lors de sa progression vers un RT durable. Les acteurs interrogés mentionnent que, dans la mesure du possible, les tâches retenues pour l'AT doivent être significatives pour le travailleur et à valeur ajoutée pour l'équipe de travail. Également, les superviseurs sont bien placés pour identifier les facteurs favorables et défavorables au RT et, dans ce contexte, ils devraient être invités à proposer des solutions. Par rapport à la revue de la littérature, il est précisé que pour que la planification du RT soit facilitée, l'ouverture d'esprit des superviseurs à envisager des changements est importante. Une fois la solution de RT identifiée, les superviseurs doivent s'assurer de la faisabilité des accommodements retenus et vérifier leurs effets sur les autres membres de l'équipe de travail.

On voit avec le médecin s'il y a des retours possibles, pis c'est là qu'on va planifier des tâches, ou planifier, euh, soit qu'ils sont en surplus de l'équipe, pour débiter tranquillement, ou bien qu'ils vont faire quelques heures sur leur poste, mais tout en étant remplacés, euh, les heures qu'ils ne sont pas là. (Superviseur, Organisation C)

Accueillir le travailleur, mettre en place et ajuster la solution de RT

En vue de préparer le retour du travailleur, le superviseur est chargé d'apporter des modifications aux tâches, aux équipements ou au poste de travail, selon ce qui a été décidé lors de la planification de la solution de RT. Puis, au moment du retour au travail, le superviseur doit rencontrer le travailleur pour l'informer des éventuels changements et vérifier si celui-ci se sent capable d'accomplir les tâches qui lui sont assignées (capacité, rythme). Le superviseur doit ensuite s'assurer que le travailleur lui-même ainsi que l'équipe de travail respectent les limitations fonctionnelles du travailleur. Ces résultats correspondent à ce qui était ressorti de la revue de la littérature. Les acteurs interrogés précisent cependant que le superviseur peut assumer plus facilement ces responsabilités s'il a de la latitude dans la mise en œuvre de la solution de RT (ex. : le superviseur peut permettre au travailleur de prendre des pauses lorsque nécessaire).

Accompagner le travailleur

Par rapport à la revue de la littérature, les participants soulignent davantage l'importance de l'accompagnement du travailleur par le superviseur lors du processus de RT. Pour encadrer le travailleur, il semble essentiel à certains superviseurs de le rencontrer dès sa reprise du travail, pour réaliser une mise à jour de ses tâches et lui communiquer d'éventuels changements dans l'équipe de travail, ou encore, après la reprise du travail, pour maintenir la communication avec lui en tout temps et vérifier qu'il est capable de réaliser ses tâches ou s'il rencontre des difficultés, de les résoudre d'un commun accord. Toutefois, ils ne le font pas tous et de manière systématique par manque de temps ou parce qu'ils ne pensent pas que c'est de leur ressort.

Le superviseur est perçu comme une personne-ressource en cas de problème, notamment en cas de conflit entre le travailleur et les autres membres de l'équipe de travail. Les superviseurs associent ces conflits à des attitudes inappropriées ou à des préjugés envers le travailleur. Les

participants mentionnent l'importance d'informer les autres acteurs du RT, et donc les membres de l'équipe de travail, pour qu'ils connaissent la situation du travailleur.

Faire le suivi dans les équipes de travail, parce que des fois, ça peut être mal vu par l'équipe, hein, de voir revenir quelqu'un, mais pas à sa pleine tâche, ou pas, euh, à son horaire habituel... Fait que je l'ai toujours fait, de présenter aux équipes, euh, "Bon, telle personne revient, bon, on doit respecter ces tâches-là pour X nombres de semaines, pis elle va être présente de telle heure à telle heure", exemple. Fait que ça évite, des fois, là, des petits conflits, parce qu'au début, on...on a vu des conflits, fait qu'on s'est ajustés, par la suite, par rapport à ça. (Superviseur, organisation C)

Suivre le déroulement du retour au travail

Conformément à la revue de la littérature, les acteurs interrogés ont mentionné que le suivi du RT figurait parmi les responsabilités du superviseur. La participation du travailleur à cette étape a été soulignée pour permettre l'identification et la résolution des problèmes qui pourraient alors survenir. Il est mentionné qu'un superviseur qui fait preuve d'écoute et de compréhension par rapport aux difficultés du travailleur, obtiendra plus facilement la participation de ce dernier. Cependant, il a été évoqué également le manque de temps des superviseurs pour réaliser les actions associées à leurs responsabilités dans le suivi, que ce soit le suivi administratif du dossier de RT ou le suivi continu en milieu de travail de la réalisation de la solution de RT retenue.

Pis après ça, moi, j'avertis toujours l'employé; c'est sûr que ce n'est pas tout le temps facile d'être sur les départements, parce que je, j'en ai quand même plusieurs, j'ai plus de cent employés, fait que c'est sûr que je dis à l'employé : "Si t'as des problèmes, des questions, ou des choses qui ne vont pas pendant, là, ton retour", ben je leur dis toujours de revenir me voir, pis tout ça. (Superviseur, organisation C)

Collaborer

Selon les acteurs interrogés, la collaboration entre le superviseur et les autres acteurs du processus de RT dans le but de développer un lien de confiance ou la collaboration avec le responsable du RT semble essentielle au succès du retour au travail. Des actions, mentionnées autant par les superviseurs que par les travailleurs, sont reliées au contenu (ex. transfert d'information pertinente) des interactions des superviseurs avec le travailleur de RT (ex. : collaborer avec le travailleur dans le choix de solutions au de problèmes) ou avec le conseiller en RH.

Ben, c'est de déterminer, avec le Service de santé, premièrement, l'horaire et les tâches de l'employé... (Superviseur, organisation C)

Le fait de se tenir informé et tout ça, ils ne nous voient pas comme l'employeur qui les oblige à venir travailler. Tsé y'a une collaboration qui s'installe. Fait que y'a un lien de confiance pi on dirait que c'est facile par la suite dans le processus. (Superviseur, organisation A)

Formaliser le processus de RT

Les acteurs interrogés limitent les responsabilités du superviseur en ce qui a trait à la formalisation du processus de RT par rapport à la revue de la littérature. Selon eux, les superviseurs doivent connaître les politiques et la procédure de RT de l'organisation, mais leur participation à l'élaboration de la procédure n'est pas évoquée.

5.2.4 Conditions favorables et défavorables

En plus des responsabilités des superviseurs dans le processus de RT, des conditions favorables ou défavorables ont été évoquées comme ayant un effet sur la réalisation des actions associées à ces responsabilités. Le lecteur peut consulter ces résultats de manière détaillée et par organisation à l'annexe B, tableau B6. Si les conditions évoquées par les participants lors du second volet n'ajoutent que peu de nouveauté par rapport à la revue de la littérature, les résultats semblent cependant confirmer ce qui avait été mis en évidence précédemment.

Ainsi, en concordance avec les résultats de la revue de la littérature, deux principaux types de conditions ont été mis en évidence. Tout d'abord, les participants ont mentionné des conditions liées à l'organisation. Parmi elles, la priorisation des actions liées aux objectifs de production sur les actions liées au processus de RT apparaît comme une condition défavorable. Dans ce contexte, les superviseurs peuvent délaissé leurs responsabilités au regard du processus de RT pour lesquelles ils ne se sentent que peu reconnus. Au contraire, les participants mentionnent l'importance de l'existence d'une culture favorable au processus de RT au sein de l'organisation : programmes structurés de RT avec des procédures claires et précises et des actions concrètes permettant de favoriser la collaboration entre les superviseurs et les autres acteurs, disponibilité de ressources pour le superviseur, latitude suffisante lors de la mise en place des accommodements, offre de formation en lien avec les responsabilités dans le processus de RT, etc.

Un deuxième type de condition est évoqué pour mettre l'accent sur les relations interpersonnelles entre les différents acteurs du processus de RT. Les superviseurs soulignent l'importance d'une bonne relation entre eux et le travailleur dans plusieurs activités du processus, comme le maintien du contact avec le travailleur pendant son absence, l'accompagnement du travailleur et le suivi.

On remarque aussi le fait de se tenir informé et tout ça, ils ne nous voient pas comme l'employeur qui les oblige à venir travailler. Tsé y'a une collaboration qui s'installe. Fait que y'a un lien de confiance pi on dirait que c'est facile par la suite dans le processus. (Superviseur, organisation A)

Les participants soulignent également l'influence du climat au sein de l'équipe de travail sur le processus de RT, notamment en cas de retour du travailleur dans un poste ayant eu des modifications pour l'accommoder. Enfin, il est mentionné que les relations entre les superviseurs et les autres acteurs du processus de RT ont un effet sur leur collaboration pendant le processus de RT. Les participants soulignent que les relations interpersonnelles sont liées à l'ouverture d'esprit, à l'écoute et à l'engagement de chacun des acteurs dans le processus de RT, et ce, pendant toute sa durée.

5.2.5 Synthèse (volet 2)

Ce second volet de recherche permet d'ancrer cette étude dans le contexte organisationnel québécois en faisant appel à des participants issus d'organisations implantées au Québec. Globalement, le contexte québécois n'apparaît pas très différent du contexte international car les actions concrètes mentionnées par les acteurs interrogés en lien avec le rôle et les responsabilités des superviseurs dans le RT (volet 2) correspondent aux actions des superviseurs identifiées dans la revue de la littérature en lien avec les activités essentielles (volet 1). L'analyse de données secondaires a tout de même permis de mettre en évidence l'application de ces actions dans le contexte québécois. Si les participants ont souligné l'importance des actions du superviseur lors de certaines activités essentielles du processus de RT (accompagner le travailleur au cours du processus de RT), les responsabilités du superviseur dans d'autres activités essentielles (participer à la formalisation des procédures de RT, planification) ont été minimisées par rapport à ce qui était apparu lors de la revue de la littérature, au profit d'autres acteurs du processus.

Également, il apparaît que le rôle du superviseur dans le processus de RT peut difficilement être étudié de manière isolée, car celui-ci s'inscrit au cœur de plusieurs rôles interconnectés. En effet, les acteurs interrogés ont régulièrement relié des responsabilités associées dans la littérature au rôle du superviseur dans le RT à des rôles plus traditionnellement attribués au superviseur au sein de l'organisation (planification de la main-d'œuvre pendant l'absence du travailleur reliée au rôle dans la production, évaluation de la situation de travail au rôle dans la prévention).

Tout comme dans la revue de la littérature, les résultats de ce volet mettent en évidence deux types de conditions ayant une influence sur l'efficacité des actions du superviseur qui sont associées à ses responsabilités dans le processus de RT : les conditions liées à l'organisation (culture favorable au RT) et celles liées aux relations interpersonnelles (relation de confiance entre le superviseur et le travailleur).

Tableau 3. Responsabilités des superviseurs, actions concrètes et conditions favorables évoquées par les acteurs dans leur organisation respective

Responsabilité	Action/interaction	Conditions favorables
Connaître la procédure de RT	Remplir le formulaire d'AT(S) Connaître la procédure de RT à suivre à la suite d'un accident de travail (Autres)	Programme structuré de RT avec des procédures claires concernant la collaboration entre les acteurs (S, Autres) Formation des superviseurs (Autres)
Communiquer avec le T lors de son absence	Contactier le T, prendre de ses nouvelles et vérifier comment il envisage son RT (ton amical non harcelant) (S)	Relation de confiance entre S et T (Autres) Faire preuve d'empathie (Autres)
Planifier la solution de RT	Proposer et choisir des tâches de l'AT c. LF du T (S, Autres) Identification des facteurs favorables et défavorables au RT et envisager des solutions (Autres) Évaluer si besoin de formation du T (S) Donner des nouvelles du T absent à l'équipe (S) Vérifier la faisabilité et l'effet des accommodements sur les autres membres de l'équipe (S).	Tâches significatives pour le T et à valeur ajoutée pour l'équipe de travail (S) Rencontre d'équipe – info sur les LF du T lors du RT (S, Autres) Ouverture d'esprit du S à envisager des changements (tâches, équipements, réaménagement de poste de travail (S, Autres) Volonté du T de retourner au travail (S)
Encadrer et soutenir le T lors de la reprise du travail et lors de tout son processus de RT	Apporter au besoin des modifications aux tâches, équipements, poste de travail (S) Rencontrer le T pour vérifier le déroulement de sa première journée de travail (S) Vérifier si T se sent capable de faire les tâches qui lui sont assignées lors du RT (capacité, rythme) (S) S'assurer que le T et l'équipe respectent les LF du T(S) Accompagner le T en cas de conflit avec les autres membres de l'équipe (S)	Rencontre de mise à jour du T sur les changements organisationnels et les tâches à accomplir (Autres) Avoir de la latitude dans la mise en œuvre de modifications et solutions de RT (ex. : permettre au T de prendre des pauses lorsque nécessaire, etc.) (S) (Autres acteurs)

Responsabilité	Action/interaction	Conditions favorables
Collaborer et développer un lien de confiance avec le T	Collaborer avec le T dans le choix de solutions aux problèmes (S, Autres)	Communication orientée vers la résolution de problème entre S et T (Autres, T) Attitude positive du T (S, Autres) Engagement du T dans son RT (S, Autres) Écoute et compréhension du S par rapport à la situation du T (T, Autres)
Collaborer avec le responsable du RT	Transférer l'information pertinente au responsable en SST ou au conseiller en RH (S, Autres)	Ouverture d'esprit du S et du T pour solutionner les problèmes (Autres)
Suivi auprès du T et de l'équipe après la reprise du travail	Suivi régulier avec le T en AT ou de RT à son poste, pour résoudre les difficultés rencontrées par le T (S, T) Suivi mensuel des dossiers de RT avec le conseiller en RH ou SST (S)	Suivi personnalisé du T de RT (Autres) Écoute et compréhension du S au regard des difficultés auxquelles le T fait face (S, T)

Légende : AT –assignation temporaire, LF – Limitation fonctionnelle, S - superviseur, T - travailleur, RT - retour au travail, RH –ressources humaines

5.3 Volet 3 : Consultation sur les pistes d'action pour le superviseur

Dans ce volet, les principaux constats qui ont mené à la formulation de pistes d'action (objectif 3) sont présentés. Suivent les résultats de la consultation sur la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité des pistes d'action. Ensuite seront présentés les éléments d'applicabilité des pistes d'action selon les caractéristiques des différentes organisations au Québec (objectif 4).

5.3.1 Formulation des pistes d'action (objectif 3)

Si les actions concrètes mentionnées par les acteurs interrogés en lien avec le rôle et les responsabilités des superviseurs dans le RT (volet 2) correspondent, en grande partie, aux actions des superviseurs identifiées dans la revue de la littérature en lien avec les activités essentielles (volet 1), certaines différences apparaissent néanmoins. Ainsi, même si les activités essentielles et les actions issues de la revue de la littérature ont servi de base pour l'élaboration et la formulation des pistes d'actions associées au superviseur, celles-ci ont été modifiées de façon à tenir compte des résultats de l'analyse secondaire de données propres à leur réalisation en contexte québécois.

Au total, huit pistes d'action, qui se déclinent en vingt-trois actions spécifiques, ont été formulées par l'équipe de recherche (voir l'annexe C, tableau C1) et incluses dans le questionnaire élaboré pour la consultation individuelle, intitulé *Pistes d'action pour les superviseurs lors du processus de retour et de maintien durable au travail des travailleurs à la suite de TMS liés au travail* (voir l'annexe C, tableau C2). Lors de la formulation des pistes d'action et de leurs actions spécifiques, les éléments de décision pour la modification des activités essentielles issues de la revue de la littérature portaient sur les critères suivants : recoupement entre les différents items, répétition dans les énoncés, application des actions dans le contexte québécois et reprise du langage couramment utilisé en entreprises. Le tableau 4 résume les éléments de décision pris en compte dans la formulation de pistes d'action et des actions spécifiques.

Tableau 4. Éléments de décision dans la formulation de pistes d'action et des actions spécifiques

Pistes d'action et actions spécifiques	Éléments de décision dans la formulation
1) Formaliser le rôle et les responsabilités du S dans des procédures de retour et de maintien au travail	
<ul style="list-style-type: none"> • Distinguer entre les responsabilités du S et celles des autres acteurs prenant part dans le processus. • Participer à l'élaboration de politiques et de procédures de RT à partir de son expérience. • Distinguer les actions de prévention des accidents de celles de RT. • Clarifier le rôle et les responsabilités du S dans le processus. 	<p>Intégrer le concept de rôle et responsabilités avec lequel les S semblent être à l'aise.</p> <p>Préciser la nature des actions spécifiques. Distinguer les différents rôles et responsabilités du S de ceux des autres acteurs.</p>
2) Communiquer avec le T en absence pour maintenir le contact	
<ul style="list-style-type: none"> • Contacter le T le plus tôt possible après son arrêt de travail pour : <ul style="list-style-type: none"> - le rassurer concernant son lien d'emploi - vérifier ses perceptions par rapport à son retour au travail • S'entendre avec les RH sur un mécanisme pour transmettre les informations pertinentes pour le S concernant les besoins du T. 	<p>Reformulation de la piste d'action pour éviter la répétition de la notion de contact.</p> <p>Intégration de notions de précocité et de communication, rapportées par les S et la littérature comme étant favorables au RT.</p>
3) Collaborer avec les autres acteurs impliqués dans le retour et maintien au travail du travailleur	
<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec le T lors de la planification et la mise en place de la solution de RT. • Collaborer avec les membres de l'équipe lors de la planification et la mise en place de la solution de RT. • Collaborer avec les acteurs responsables de la gestion du dossier d'indemnisation du T (ex. personne assumant le rôle de coordination de RT) 	<p>Remplacement du concept de coordination par celui de collaboration, plus proche du langage des acteurs.</p> <p>Prise en compte de différentes interactions entre les S et les autres acteurs. Inclusion des actions concernant l'activité essentielle de <i>Collaboration à l'intérieur de l'équipe et soutien au T</i>, puisqu'elles se recoupent.</p>
4) Accompagner le T lors de son retour et maintien au travail	
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner le T dans les différentes mesures d'accommodement. • Accompagner le T en cas de conflit avec les autres membres de l'équipe de travail 	<p>Remplacer le concept de communication par celui d'accompagnement, plus large.</p> <p>Prendre en compte l'objet de l'accompagnement (mesures d'accommodement) et des éventuels conflits qu'il peut occasionner dans l'équipe.</p>
5) Planifier le retour et le maintien au travail du travailleur	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifier le RT avec les autres acteurs concernés (p. ex. : rencontre avec l'équipe de travail, rencontre avec le conseiller en RH, conseiller en indemnisation). • Élaborer un plan d'action et échanger avec le T pour identifier les options favorisant le RT. 	<p>Reformulation de <i>l'Évaluation du T et de la situation du T</i>, en matière de planification puisque l'activité essentielle correspondante contient des éléments de nature différente (évaluer, planifier, implanter).</p> <p>Les actions non reliées à la planification ont été</p>

Pistes d'action et actions spécifiques	Éléments de décision dans la formulation
<ul style="list-style-type: none"> Planifier la main-d'œuvre pendant l'absence du T (p. ex. : répartition des tâches, horaire). Planifier le RT du T selon ses besoins (p. ex. : son accueil et intégration, révision des mesures de sécurité, information sur les nouveaux outils ou procédures). 	intégrées à la piste RÉALISER LE RT. Prise en compte du fait que les S collaborent avec d'autres acteurs dans la planification du RT, qu'ils sont responsables de prévoir la main-d'œuvre de remplacement et la production du T absent et qu'ils doivent prendre en compte les besoins de celui-ci dans le RT.
6) Réaliser le RT	
<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer le T dès son RT pour résumer les tâches attendues de lui, en fonction de ses capacités et ressources et le rassurer de son appui et de celui de l'équipe de travail. Faire les accommodements nécessaires en collaboration avec les acteurs concernés. S'assurer du respect des LF par le T et les autres membres de l'équipe. 	Inclusion des responsabilités mentionnées par les S. Prendre en compte des actions des S quant au respect des LF auprès du T et de ses coéquipiers et de s'impliquer activement dans la mise en place des accommodements et cela en collaboration avec d'autres acteurs.
7) Suivi régulier des activités de travail, ainsi que la répartition entre les membres de l'équipe de travail	
<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer le T lors de son RT (p. ex. : rencontre d'information et de suivi sur ses capacités et satisfaction du travail). Informar l'équipe de travail du plan de RT avant le RT du T. En collaboration avec les personnes concernées, résoudre les problèmes qui peuvent survenir dans le processus de RT. 	Intégration plus explicite des responsabilités du S quant à la répartition du travail entre les membres de l'équipe en fonction de la situation du T. Tenir compte des interactions des S avec les autres acteurs et de la collaboration nécessaire à la résolution de problèmes tout au long du processus de RT.
8) Former le superviseur sur les actions attendues de lui dans le retour au travail	
<ul style="list-style-type: none"> Acquérir les habiletés nécessaires à l'évaluation ergonomique des situations de travail, à la planification et à la résolution de problèmes liés à l'implantation de solutions de retour au travail (ex. : assignation temporaire, accommodements, ajustements, etc.) Identifier les besoins de formation des superviseurs, concernant les actions attendues, comme les habiletés de communication. 	Prise en compte des problèmes et stratégies évoqués en tant que piste d'action pour les organisations. Tenir compte des objectifs de formation et des besoins de formation.

Légende : AT – assignation temporaire, LF – limitation fonctionnelle, S - superviseur, T - travailleur, RT - retour au travail, RH –ressources humaines

5.3.2 Consultation

5.3.2.1 Description des participants

Au total, 37 participants potentiels correspondant aux critères d'inclusion ont été identifiés dont 19 personnes qui ont accepté de participer à la consultation individuelle par questionnaire. Les 18 refus étaient justifiés, principalement, par le manque de temps. Des 19 participants (4 superviseurs et 15 autres acteurs) à la consultation individuelle, 11 (1 superviseur et 10 autres acteurs) ont participé aussi à un des deux groupes de discussion. En raison de contraintes de temps et des déplacements, 3 autres participants (2 superviseurs et 1 conseiller RH) ont été rencontrés individuellement dans leur milieu de travail. Le processus de recrutement et de collecte de données pour ce volet est présenté dans la figure 3.

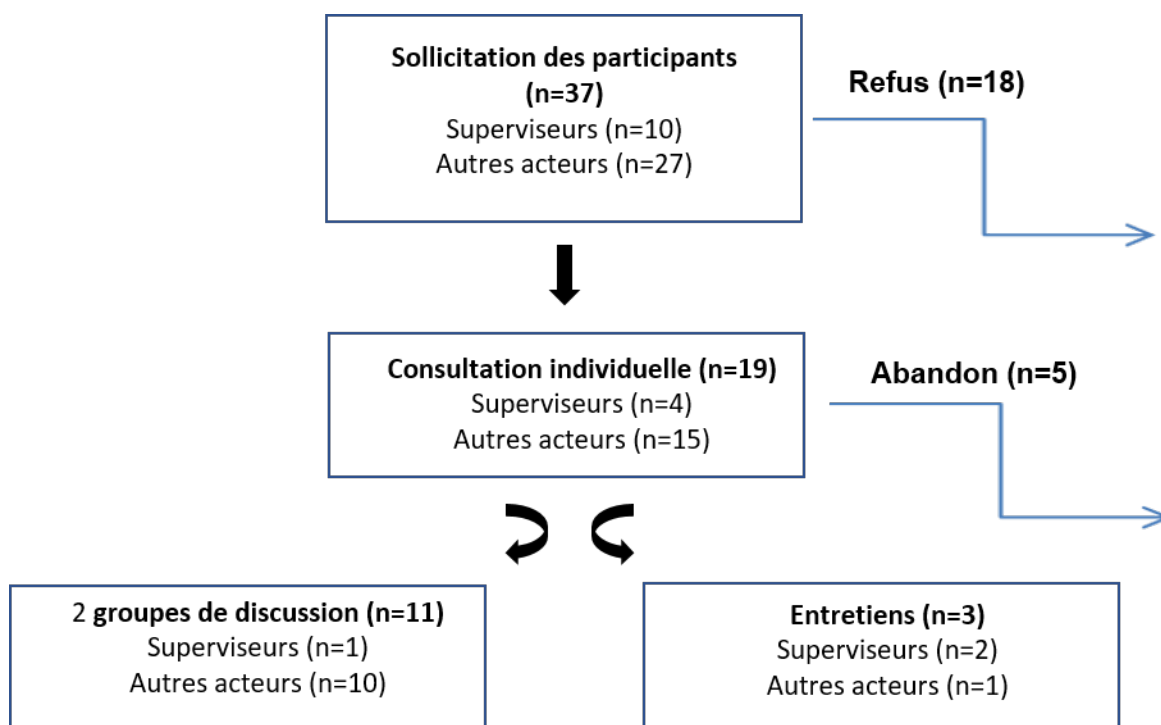


Figure 3. Recrutement des participants et processus de collecte des données.

Les participants étaient aussi bien des hommes que des femmes et occupaient soit un poste de superviseur soit un autre poste ayant des responsabilités dans le processus de RT, rattaché à la direction des ressources humaines ou au service de la santé et de la sécurité du travail de leur organisation. Leur ancienneté dans le poste occupé variait de 2 ans à 25 ans. Les caractéristiques des participants sont présentées en annexe dans le tableau C3.

Les participants provenaient d'organisations de divers secteurs d'activité (santé et services sociaux, fabrication, transport, construction, divertissement, commerce de détail) au Québec. La diversité des organisations permettait d'obtenir des expériences de RT dans différents contextes : secteurs public et privé, entreprises de grande, de moyenne et de petite taille, entreprises syndiquées et non syndiquées, entreprises situées en région métropolitaine, en

région centrale ou en région éloignée. Les caractéristiques des organisations sont présentées en annexe dans le tableau C4.

5.3.2.2 Consultation individuelle

Pour les questions concernant les huit pistes d'action dans leur ensemble, tous les participants ont estimé qu'elles étaient faisables et applicables. La majorité d'entre eux ont affirmé qu'elles étaient pertinentes et formulées clairement. Pour les pistes d'action considérées de manière individuelle, les participants ont indiqué, la plupart du temps, que les pistes sont clairement formulées, pertinentes et faisables (tableau 5). En revanche, les résultats sont plus mitigés en ce qui a trait à l'aspect « piste d'action complète ».

Tableau 5. Réponses par piste d'action de la consultation individuelle

Piste d'actions	Pertinence (OUI)	Faisabilité (OUI)	Formulation claire (OUI)	Piste d'action complète (OUI)
1 Formaliser	19/19	18/19	15/19	13/19
2 Contacter	19/19	18/19	18/19	9/19
3 Collaborer	19/19	19/19	16/19	12/19
4 Accompagner	19/19	19/19	12/19	10/19
5 Planifier RT	19/19	18/19	19/19	14/19
6 Réaliser le RT	19/19	18/19	17/19	14/19
7 Suivi	19/19	17/19	19/19	12/19
8 Former	19/19	16/19	19/19	11/19

Les commentaires recueillis sur les pistes d'action (environ cinq commentaires par répondant) apportaient des précisions sur leur applicabilité dans les différents contextes des organisations des participants. Ces précisions seront mises en évidence et approfondies à partir des résultats des groupes de discussion et des entretiens dans la sous-section suivante.

5.3.2.3 Consultation par groupes de discussion et entretiens

Les analyses ont permis de mettre en évidence, pour chaque piste d'action, les problèmes auxquels les superviseurs font face, mais aussi les stratégies pour les surmonter ainsi que les conditions d'application. Aussi, elles ont permis de faire ressortir différents éléments de contexte ayant une influence sur l'application des pistes d'action proposées dans les organisations. Le tableau 6 contient le sommaire des précisions sur la faisabilité des pistes d'action dans les différents contextes organisationnels des participants.

5.3.2.4 Précisions sur les pistes d'action et leur faisabilité dans les organisations

5.3.2.4.1 Piste d'action 1 : Formaliser le rôle et les responsabilités du superviseur dans le contexte des procédures de retour et de maintien au travail

Pour les participants, la formalisation du rôle et des responsabilités du superviseur permet l'uniformisation du processus de retour au travail au sein de l'organisation. Conformément aux résultats du volet 2, il apparaît que la formalisation relève d'un niveau de décision plus élevé

que celui du superviseur. Si les acteurs interrogés lors du volet 2 n'évoquaient pas la responsabilité des superviseurs dans la formalisation du processus de RT, les participants du volet 3 sont plus précis. Pour eux, la difficulté de faire participer les superviseurs à l'élaboration des politiques et des procédures de RT est liée à un manque de connaissance des superviseurs sur le sujet. Les participants du volet 3 ont surtout insisté sur la nécessité d'outiller et de soutenir les superviseurs dans leurs responsabilités reliées au RT. Également, le fait que les superviseurs se concentraient avant tout sur leur rôle dans la production et qu'ils ne consacraient qu'un temps limité à leur rôle dans le processus de RT a été évoqué.

Le superviseur de production, il a une prérogative de production. Dans son 40 heures dans la semaine, il s'attend de faire de la production pis d'être relié à des enjeux de production à peu près 40 heures... On va prendre peut-être un 10-15 % de ce temps-là pis là-dedans il va faire de la prévention pis il va faire des retours au travail s'il y a lieu. (Coordonnateur du service santé, 2^e groupe de discussion)

Il est mentionné qu'il serait opportun de bien faire connaître les responsabilités des superviseurs dans le processus de RT à l'ensemble des acteurs. Cela faciliterait la collaboration entre les autres acteurs et le superviseur dans les moments opportuns.

5.3.2.4.2 Piste d'action 2 : Communiquer avec le travailleur absent pour maintenir le contact

Établir un contact rapide avec le travailleur au début de son arrêt de travail pour le rassurer sur son indemnisation et son lien d'emploi est nécessaire afin de s'assurer d'un contexte favorable au RT. Toutefois, celui-ci n'est pas systématiquement perçu comme devant être la responsabilité du superviseur. Ainsi, certains participants considéraient que les superviseurs n'avaient ni les compétences ni le temps de nouer un contact avec le travailleur absent :

[Le superviseur] a pas l'expertise. Il y aura pas de lien de confiance non plus avec l'employé. Fait que ça serait... Pis je pense non plus, ils n'ont pas le temps. (Représentante en santé-sécurité, 1^{er} groupe de discussion)

Alors qu'un superviseur d'une autre organisation pensait être en mesure d'assumer cette responsabilité :

Je pense que ce serait quelque chose qui serait intéressant à regarder, de dire le superviseur peux-tu rester en contact avec son travailleur. Moi je pense que chez nous, le travailleur et le superviseur ont une bonne relation de confiance. (Superviseur, 1^{er} groupe de discussion)

La revue de la littérature laissait déjà apparaître des divergences entre les auteurs concernant l'acteur de l'organisation devant se charger du contact avec le travailleur absent, les données recueillies lors du volet 3 permettent de préciser certains facteurs pouvant expliquer ces divergences. L'attribution au superviseur de la responsabilité d'établir un contact avec le travailleur absent dépend, entre autres, des causes de l'arrêt de travail, des capacités relationnelles du superviseur et des relations entre celui-ci et le travailleur. Dans une organisation où les arrêts de travail sont régulièrement contestés, la communication avec le travailleur pendant son absence peut être plus difficile, le travailleur pouvant être réticent à

communiquer avec son supérieur. Des participants suggèrent d'inclure le contact avec le travailleur absent dans les procédures de retour au travail pour que cela ne soit pas perçu comme une remise en cause de son arrêt de travail ou du harcèlement. Aussi, les participants ont mentionné la nécessité que le superviseur soit formé sur les sujets à aborder lors de sa communication avec le travailleur.

Je pense que ça serait bien, sous réserve de certaines formations, de comment qu'on le fait, comment qu'on aborde, quelles questions qu'on pose, quelles questions qu'on pose pas, d'outiller le superviseur à faire ces communications-là. (Superviseur, 1^{er} groupe de discussion)

5.3.2.4.3 Piste d'action 3 : Collaborer avec les autres acteurs impliqués dans le retour et maintien au travail du travailleur

La collaboration entre les différents acteurs est inhérente au processus de RT. Elle permet notamment d'avoir une vue d'ensemble de la situation dans laquelle se déroule le RT. Il est mentionné aussi que le besoin de collaborer est plus important dans des processus plus complexes de RT. Cependant, une collaboration efficace exige que les acteurs puissent dégager du temps, prévoir des moments pour les rencontres et être formés pour communiquer.

Toutefois, la collaboration semble difficile à considérer comme piste d'action puisqu'elle se trouve aussi intégrée dans d'autres pistes d'action comme la communication avec le travailleur absent, la planification du RT, la réalisation du RT et le suivi du RT.

Moi, je pense que j'ai eu de la misère avec cette piste d'action-là, [...] c'est quoi sa plus-value dans la séquence? [...] Peut-être l'intégrer dans une autre piste d'action plutôt que d'en faire une piste d'action. (Conseillère en gestion de l'invalidité, 2^e groupe de discussion)

5.3.2.4.4 Piste d'action 4 : Accompagner le travailleur lors de son retour et de son maintien au travail

Pour les participants du volet 3, le superviseur est une personne-ressource importante pour s'assurer de la bonne application du plan de RT dans le cas d'un retour à un poste ayant eu des modifications.

Moi c'est comme ça que je le vois plus l'accompagnement, c'est comme étant une personne-ressource au retour, pour s'assurer que ça correspond à ce qui a été entendu quand tout le monde était alentour de la table. (Conseillère prévention santé et sécurité, 2e groupe de discussion)

Afin que le superviseur soit en mesure de tenir ce rôle de personne-ressource, les participants estiment que celui-ci doit être soutenu par d'autres acteurs de l'organisation pour préparer les rencontres avec le travailleur, améliorer les communications avec l'équipe de travail, etc. Les accommodements sont perçus comme une source potentielle de conflit entre le travailleur et les membres de l'équipe. Il est précisé que les conflits peuvent survenir en raison de l'augmentation de la charge de travail des coéquipiers, pour maintenir les objectifs de production ou du fait que les accommodements pour le travailleur peuvent limiter la rotation sur

les postes et priver les autres membres de l'équipe des tâches plus légères. Comme lors du volet 2, il est mentionné que le partage des informations sur la situation du travailleur peut permettre à l'équipe de travail d'avoir un portrait global de la situation et de ne pas percevoir les accommodements comme un privilège.

5.3.2.4.5 Piste d'action 5 : Planifier le retour et le maintien au travail du travailleur

La planification du retour au travail du travailleur est effectuée par les responsables du RT dans l'organisation en collaboration avec le superviseur. Les tâches assignées au travailleur à son retour s'établissent au cas par cas en fonction de ses limitations et de ce qui peut être fait sur le poste. Le travailleur devrait être consulté pour valider la solution retenue et faire connaître ses appréhensions par rapport au RT. Cependant, il est précisé qu'en cas de désaccord, il est parfois difficile de faire un choix éclairé entre les instructions du médecin et les préférences individuelles du travailleur. Les participants ajoutent que, dès la planification du RT, les modalités du suivi du travailleur doivent être discutées pour favoriser un contexte favorable au maintien durable au travail du travailleur.

5.3.2.4.6 Piste d'action 6 : Réaliser le retour au travail

La journée du retour au travail apparaît comme un moment important dans le processus. Le travailleur revient d'une absence plus ou moins longue et peut manifester certaines inquiétudes, surtout dans les cas de limitations fonctionnelles. Pour les participants, la responsabilité du superviseur est de rassurer le travailleur en lui indiquant qu'il est conscient de ses limitations et que les objectifs de production ont été ajustés en conséquence. En ce qui concerne la responsabilité du superviseur à l'égard du respect des limitations fonctionnelles, les répondants précisent que le travailleur a aussi un rôle à jouer dans la réintégration de son équipe et la reprise graduelle de son travail. Cependant, il est souligné que si les limitations fonctionnelles du travailleur sont contraires à ses habitudes de travail, il peut être difficile pour celui-ci de les respecter. Également, le travailleur peut avoir du mal à refuser une demande d'un collègue de travail ou de son superviseur même lorsque celle-ci va à l'encontre de ses limitations.

5.3.2.4.7 Piste d'action 7 : Suivi régulier des activités de travail, ainsi que leurs répartitions entre les membres de l'équipe de travail

Pour la tenue de la rencontre entre le superviseur et le travailleur dans le but de vérifier le déroulement de la première journée de travail, les objectifs principaux sont précisés. Il s'agit de valider que les mesures d'accommodement et d'accompagnement décidées lors de la planification du retour au travail en vue de la réadaptation du travailleur ont été bien mises en place et ensuite de s'assurer que les tâches attribuées au travailleur dans le contexte du retour au travail ne sont pas susceptibles d'entraîner une dégradation de son état de santé.

Les premières journées sont tellement cruciales dans les rechutes-là. Tu sais c'est là que tu... c'est pas après 3 semaines, souvent c'est dans les premières journées qu'on peut voir donc quand on parle de rencontrer le travailleur lors de son retour, mais moi je verrai dans sa première journée là. Après sa première journée là...!
(Infirmière, 2^e groupe de discussion)

Selon les participants, lors de cette première rencontre de suivi, le superviseur doit prévoir l'organisation des prochaines rencontres. Il a été mentionné que, d'un point de vue légal, le suivi doit se poursuivre jusqu'au moment de la consolidation de la lésion. Toutefois, il a été suggéré que les rencontres entre le superviseur et le travailleur soient de plus en plus espacées à mesure que ce dernier se rapproche d'un retour à son travail régulier. Après la consolidation de la lésion, des différences de pratiques en fonction des organisations ont été mises en évidence lors des groupes de discussion. D'un côté, certains participants rapportaient que la tenue d'une dernière rencontre de suivi devrait être prévue deux semaines à un mois après la consolidation de la lésion pour s'assurer que les conditions optimales de maintien durable au travail sont toujours présentes. De l'autre, certains participants suggéraient l'arrêt du suivi spécifique du travailleur et la reprise de l'accompagnement classique dans le contexte de la relation superviseur/travailleur.

5.3.2.4.8 Piste d'action 8 : Former le superviseur sur les actions attendues de lui dans le retour et le maintien au travail du travailleur

Selon les participants du volet 3, cette piste d'action est pertinente, mais les actions qui la composent sont trop complexes. Les participants mentionnent que les superviseurs n'ont pas les connaissances ni les habiletés nécessaires pour effectuer une évaluation ergonomique des situations de travail. Ce n'est pas leur rôle. Il est mentionné que les formations sur ce sujet devraient simplement permettre aux superviseurs d'identifier les situations à risque pour les référer à d'autres acteurs ayant les formations spécifiques. Selon les participants, les superviseurs reçoivent déjà beaucoup de formation sur différents aspects et il est difficile d'ajouter une formation spécifique au retour au travail. De plus, les participants ajoutent que, quelle que soit la formation mise en place, il est impossible de transformer les superviseurs en spécialistes du retour au travail. Néanmoins, les participants estiment qu'une formation du superviseur en adéquation avec son rôle dans le processus de RT permet de s'assurer que celui-ci dispose des compétences pour assumer les responsabilités qui lui sont confiées.

Moi ce que je pense, c'est que peu importe l'organisation, si on convient d'un rôle X, Y, Z au gestionnaire, faut s'assurer que le gestionnaire est à l'aise avec les rôles pis qu'il a la formation adéquate pour être capable de répondre à ce qu'on aura défini comme étant ses rôles et responsabilités. » (Conseiller en santé-sécurité, 2e groupe de discussion)

En complément de la formation, les répondants insistent sur l'importance du soutien des superviseurs par d'autres acteurs de l'organisation et sur la conception d'outils pour faciliter la réalisation des responsabilités qui découlent du processus de RT.

Tableau 6. Faisabilité des actions incluses dans les pistes d'action

#	Piste d'action	Précision sur des éléments de faisabilité des pistes d'action
1	Formaliser le rôle et les responsabilités du S dans des procédures de retour et de maintien au travail. <i>Responsabilité qui ne relève pas du S.</i>	Permet d'uniformiser le processus de RT au sein de l'organisation.
		Permet de faire connaître les responsabilités du S à l'ensemble des acteurs.
		Le S manque de connaissance sur le RT et de temps pour participer à l'élaboration de procédures.
2	Communiquer avec le T absent pour maintenir le contact. <i>Responsabilité pas systématiquement associée au S.</i>	Inclure le contact avec le T absent dans les procédures de RT facilite l'implication du S. Communication avec le T pendant son absence plus difficile dans les organisations où les arrêts de travail sont régulièrement contestés. Dépend des capacités relationnelles du S et de la qualité des relations entre S et le T.
3	Collaborer avec les autres acteurs du retour et du maintien au travail. <i>Difficile à considérer comme piste puisque la collaboration est transversale au processus de RT (communication avec le T absent, planification, suivi).</i>	Besoin de collaboration plus grand dans les cas de RT complexes.
		Dégager du temps aux différents acteurs et prévoir des moments pour les rencontres. Contraintes de temps pour le S.
4	Accompagner le T lors de son retour et de son maintien au travail <i>S est une personne-ressource pour assurer la bonne application du plan de RT.</i>	Les accommodements peuvent être source de conflit. S doit être soutenu par l'organisation et les autres acteurs. Le partage des informations sur les LF du T avec les membres de l'équipe peut aider.
5	Planifier le retour et le maintien au travail du T. <i>Responsabilité associée à d'autres acteurs dans l'organisation (RH, coordonnateur), en collaboration avec le S.</i>	La planification des tâches assignées au T doit se faire en fonction des LF du T et de ce qui peut être réaménagé sur le poste.
		Tâches valorisantes à privilégier lors de l'AT. S consulte le T pour valider la solution retenue et connaître ses appréhensions par rapport au RT.
		S discute des modalités du suivi avec le T dès la planification du RT.

#	Piste d'action	Précision sur des éléments de faisabilité des pistes d'action
6	Réaliser le RT. <i>S rassure le T, souligne sa connaissance des LF, et ajuste en conséquence les objectifs de production.</i>	Importance du moment de reprise du travail : S présente les accommodements éventuels et valide avec T qu'ils correspondent à ses LF. T peut avoir de la difficulté à respecter les LF : - lorsqu'elles viennent à l'encontre de ses habitudes de travail; - lorsqu'il a du mal à refuser une demande d'un collègue de travail ou du S.
7	Suivi régulier des activités de travail ainsi que de leur répartition entre les membres de l'équipe.	Première rencontre de suivi : prévue peu après le RT (valider que les mesures décidées lors de la planification ont été bien mises en place). Dernière rencontre de suivi (2 variantes) : - 2 à 4 semaines après la date de consolidation; - arrêt du suivi dès qu'il y a consolidation et reprise de l'accompagnement dans le contexte d'une relation habituelle S/T.
8	Former le S sur les actions attendues de lui dans le RMT des T. <i>Actions complexes pour le superviseur.</i>	S devrait avoir les connaissances et les compétences essentielles pour le RT, même s'il n'est pas un spécialiste de la question. S doit identifier les situations à risque et les référer à des spécialistes. S reçoit déjà beaucoup de formation sur différents aspects et manque de temps.

Légende : T - Travailleur, S - Superviseur, RT - Retour au travail, LF - Limitations fonctionnelles, RMT – Retour et maintien au travail

5.3.2.5 Précisions sur l'applicabilité des pistes d'action

Les analyses ont permis de faire ressortir certains éléments de précision concernant l'application des pistes d'action proposées dans les organisations au Québec. Le tableau C5 en annexe présente le sommaire des précisions sur l'applicabilité des pistes d'action dans les différents contextes organisationnels au Québec.

5.3.2.5.1 Taille de l'organisation

Selon les participants aux groupes de discussion, la taille de l'organisation influencerait le processus de RT. Généralement, les organisations de grande taille ont des employés spécialisés en SST (infirmières, préventeurs, conseillers en gestion des accidents de travail) qui peuvent décharger le superviseur de certaines responsabilités dans le RT ou lui apporter du soutien. Ainsi, les responsabilités du superviseur dans le RT peuvent être limitées au minimum pour que celui-ci se concentre sur les aspects de production. Pour les organisations de petite taille, les communications entre les différents acteurs du processus de RT sont plus simples, ce

qui facilite la gestion des RT. Ainsi, la formalisation du rôle et des responsabilités des acteurs du processus de RT et la formation des superviseurs ne seraient pas pour autant nécessaires.

On est tout le temps ouvert, mais... Pour l'instant, je dirais que la gestion de ça, elle se fait très bien. Mais tu sais, peut-être c'est contextuel. On est petit ici pis la communication est excellente.

Mais tu sais, c'est quelque chose qui s'explique. De là à avoir une formation. Tu sais je veux dire, rentre un autre superviseur demain matin, je veux dire regarde nous autres travaux légers, assignation temporaire, c'est important pour nous. (Superviseur, entrevue)

Enfin, il est apparu au cours des groupes de discussion et des entrevues que l'établissement d'un contact avec le travailleur absent par son superviseur se fait plus naturellement au sein des petites organisations.

5.3.2.5.2 Localisation de l'organisation

Selon les participants, il est plus difficile de recruter des superviseurs pour les organisations qui ne sont pas situées en région métropolitaine. De nombreux superviseurs au sein de ces organisations sont donc le fruit de promotions internes. Selon les participants, la formation de ces superviseurs sur leurs responsabilités dans le processus de RT est généralement plus difficile.

On est en région, fait que souvent nos superviseurs, ça va être dur d'aller les chercher, d'aller les recruter. On va prendre les gens de plancher, on va les monter, on va leur donner des formations supervision. On va les aider à ce niveau-là. Mais du côté gérer un retour au travail, gérer les ressources humaines ou des relations de travail, ces choses-là, ces gens-là ont un peu plus de difficultés. (Coordonnateur en santé-sécurité du travail, 1^{er} groupe de discussion)

Cependant, selon les participants, ces superviseurs ont généralement des liens plus forts avec leurs travailleurs, ayant occupé eux-mêmes leur poste ou ayant déjà travaillé avec certains. Les participants indiquent que le superviseur peut notamment nouer plus facilement des contacts avec le travailleur lors d'un arrêt de travail.

Ça fait 20 ans que je travaille ici. J'ai commencé, j'ai gravi les échelons pis il y en a que j'ai travaillé, j'ai fait la même chose qu'eux autres sur le plancher pis il s'est développé des liens veut, veut pas. [...] Si c'est un employé comme ça qui se blesse, c'est sûr que je vais être beaucoup plus à l'aise de communiquer avec lui pis j'ai pas l'impression qu'il va le percevoir comme du harcèlement. (Superviseur, entrevue)

Un participant a également mentionné les particularités des organisations ayant des chantiers isolés. Selon lui, du fait de l'éloignement entre les superviseurs et les acteurs responsables du RT au sein de ces organisations, les responsabilités du superviseur dans le processus sont limitées. Par exemple, ce dernier ne participe pas à la planification des solutions de RT et doit simplement mettre en place les recommandations provenant d'autres acteurs.

Des responsabilités du superviseur, des autres, ben, eux en ce qui les concerne, une fois qu'ils reçoivent un employé amoché, faut qu'ils le prennent puis qu'ils l'occupent dans ses limitations...

Il [le superviseur] peut se concentrer sur sa production, pis tout ce qui le dérange dans sa production, nous autres on l'élimine, on le règle pour lui. (Conseiller santé sécurité, 1^{er} groupe de discussion)

5.3.2.5.3 Présence d'un syndicat

La présence d'un syndicat dans l'organisation ajoute de fait un acteur au processus de RT. Celle-ci peut être perçue comme un avantage ou un inconvénient. D'un côté, il est mentionné que la participation de représentants syndicaux dans le processus de RT peut rassurer le travailleur. De l'autre, il est mentionné qu'en cas de retour du travailleur, mais à un autre poste que celui occupé avant l'arrêt de travail, la présence d'un syndicat dans l'entreprise ajoute des contraintes.

Selon les participants, l'efficacité de la collaboration entre les différentes parties repose sur la notion de confiance. Celle-ci peut notamment être influencée par la présence des contestations des arrêts de travail notamment.

5.3.2.5.4 Nature du travail

Selon les participants, la nature du poste occupé par le travailleur avant son arrêt de travail a des conséquences sur le processus de RT. Ils estiment que pour un poste qui requiert un travail d'équipe important, il sera plus facile d'impliquer le reste de l'équipe de travail dans le processus de RT, notamment lors de la planification du RT ou lors du suivi. Cependant, les participants mentionnent également que pour ce type de poste, le retour du travailleur sur un poste qui a fait l'objet de réaménagement ou d'accommodements a plus de conséquences sur l'équipe de travail.

Faut s'assurer que si on le met en surplus, que ça soit pas un surplus de tâches pour les membres [...] C'est ça. Que l'équipe soit pas [...] épuisée. De pas épuiser l'équipe parce qu'il y a quelqu'un qui revient avec des limitations. Donc faut prévoir du personnel parfois supplémentaire. (Infirmière, 2^e groupe de discussion)

Il est rapporté que la planification de la main-d'œuvre pendant l'absence d'un travailleur sera plus facile dans une organisation dont les travailleurs sont polyvalents et que cette absence aura moins de répercussions sur l'équipe de travail comparativement aux organisations dans lesquelles les travailleurs sont spécialisés.

Ici, comme je te disais tantôt, c'est plus facile. On n'a pas de corps de métier, c'est vraiment tout le monde fait la même chose. Les gens sont formés à faire toutes les jobs, fait que je veux dire, ça va peut-être avoir un impact sur la charge de travail globale, mais un employé part, tout le monde est formé, on peut se remplacer. Ça ne cause pas vraiment de problème si ce n'est qu'un petit peu de retard peut-être côté productivité, mais ça me déstabilise pas. (Superviseur, entrevue)

Enfin, l'indisponibilité de tâches légères dans une organisation complique le retour d'un travailleur en assignation temporaire.

Mais on n'a pas beaucoup de tâches légères, c'est ça qui est embêtant là. Je reviens toujours réemballage, réempaquetage, c'est pas mal les seules choses qu'on a ou si quelqu'un a eu la chance d'être formé un peu clérical, dans le bureau, comme j'ai un cas présentement, mais c'est très rare. (Superviseur, entrevue)

Prévalence de cas de TMS avec arrêts de travail dans l'entreprise

La prévalence des TMS avec arrêts de travail dans une organisation aurait des effets sur l'expérience des superviseurs en matière de RT. Il est apparu lors des groupes de discussion et des entrevues que plus les arrêts de travail sont fréquents, plus la direction aurait tendance à formaliser le rôle et les responsabilités des acteurs du RT et à former les superviseurs sur leurs responsabilités dans ce processus. De même, plus les superviseurs sont exposés au processus de RT, plus ils peuvent développer leurs compétences dans ce domaine.

Même si on met en place, on a une procédure, des politiques, des façons de faire, ben là le gestionnaire, il est tout nouveau dans son rôle, alors là lui faut davantage l'accompagner... Quelqu'un que ça fait 3-4 fois qui accueille une personne disons qui a un problème au niveau des membres supérieurs [...] eux vont être beaucoup plus flexibles avec les notions et beaucoup plus à l'écoute de l'employé. Donc l'expérience aussi fait en sorte qu'ils sont plus à l'aise dans leur rôle. (Conseillère en gestion de l'invalidité, 2^e groupe de discussion)

Enfin, il est mentionné que dans une organisation où les TMS avec des arrêts de travail sont fréquents, la possibilité de prévoir un poste dont les tâches ont été allégées pour les travailleurs en assignation temporaire peut faciliter le retour au travail.

5.3.2.5.5 Outils facilitant le processus de RT

Plusieurs outils ont été mentionnés par les participants comme pouvant aider les superviseurs dans le processus de RT. Ainsi, un formulaire de réintégration en lien avec le poste occupé avant l'arrêt de travail a été évoqué par le superviseur présent lors du premier groupe de discussion. Il inclut une description des différentes tâches associées au poste et détermine celles considérées comme plus légères. Avant le retour au travail, les tâches associées au poste seraient évaluées de façon à être adaptées aux capacités du travailleur. Cet outil faciliterait la planification et la mise en place du RT. Pour favoriser le respect des limitations fonctionnelles du travailleur par les différents acteurs de l'organisation, un document permettant d'expliquer les limitations fonctionnelles du travailleur a été évoqué par un conseiller en santé-sécurité lors du second groupe de discussion. Également, une conseillère en ressources humaines lors du premier groupe de discussion a proposé de remettre au travailleur dès le début de son arrêt de travail des dépliants présentant le processus de RT. Selon elle, ceux-ci permettraient au travailleur de prendre connaissance des différentes étapes du processus et faciliteraient son implication. Une formation de remise à niveau du travailleur lors de son retour au travail a aussi été proposée par un des superviseurs lors des entrevues, le contenu de cette formation pourrait être élaboré en fonction du contenu des réunions tenues alors que le travailleur était absent. Enfin, la mise à disposition en format numérique de l'ensemble des

ressources en matière d'information et de soutien au RT a été proposée par un conseiller en santé-sécurité lors du second groupe de discussion. Selon ce participant, cela assurerait l'accessibilité des informations et des ressources en tout temps et permettrait aux superviseurs de les consulter au besoin.

5.3.3 Synthèse (volet 3)

De façon générale, les participants à la consultation (questionnaire, groupes de discussion et entrevues) ont considéré que les pistes d'action, dans leur ensemble, étaient pertinentes, faisables, formulées adéquatement, et applicables dans les organisations du Québec. Cependant, l'analyse des commentaires reçus par piste d'action indique un besoin de clarification de certaines actions. Notamment, certaines d'entre elles ne sont pas entièrement de la responsabilité du superviseur, son rôle étant d'interagir et de collaborer avec d'autres acteurs, pour la réalisation du retour et le maintien durable au travail des travailleurs ayant eu un TMS.

Également, des précisions sur la faisabilité et l'applicabilité de ces pistes ressortent pour le contexte au Québec. Certaines de ces précisions portent sur des éléments qui modulent la faisabilité des pistes d'action en fonction du contexte organisationnel, alors que d'autres portent sur des éléments d'applicabilité qui doivent être pris en compte en fonction des caractéristiques des organisations pour une opérationnalisation optimale.

6. DISCUSSION

L'objectif général de cette étude visait à proposer des pistes d'action pour les superviseurs lors du processus de retour et de maintien durable en emploi des travailleurs ayant eu un TMS lié au travail et de vérifier leur applicabilité dans différents contextes organisationnels et secteurs d'activité au Québec. Huit pistes d'action et 23 actions spécifiques pour le superviseur et les organisations ont été proposées à partir des principaux constats issus des analyses de la littérature (volet 1) et des données secondaires (volet 2). Globalement, ces pistes d'action se sont révélées pertinentes et formulées clairement lors de la consultation des acteurs en provenance de différents milieux de travail (volet 3). Leur faisabilité et leur applicabilité ont ensuite été approfondies auprès de différents acteurs d'entreprise (volet 4).

L'intégration d'une vision ergonomique de l'activité de travail du superviseur, qui doit aussi être considéré comme un travailleur de l'organisation même s'il détient des fonctions de gestion, a contribué à produire des pistes et des actions acceptables. Le dernier volet de consultation a surtout permis d'observer l'importante influence des conditions favorables ou défavorables et du contexte des organisations à la mise en œuvre des pistes d'action. Ainsi, des nuances ont été apportées par les participants en ce qui a trait à leurs responsabilités dans la mise en place de certaines pistes d'action (formalisation, formation, contact, planification, collaboration). Cela est tout à fait conforme à ce qu'on trouve dans la littérature, soit les barrières à l'implantation des pratiques de gestion de l'incapacité (Williams-Whitt, Kristman, Shaw, Soklaridis et Reguly, 2016; Ketelaar *et al.*, 2017; Shaw *et al.*, 2016). Ces études appelaient d'ailleurs la communauté de chercheurs à s'intéresser plus particulièrement au milieu de travail et aux différents contextes dans les organisations. Ainsi, la présente étude contribue à explorer plus en profondeur les conditions de mise en œuvre des pistes d'action que les superviseurs et les organisations devraient mettre de l'avant, afin de favoriser le retour et le maintien au travail.

6.1 Conditions de mise en œuvre des pistes d'action

La nature complexe du rôle et des responsabilités des superviseurs dans le retour et le maintien durable au travail est ressortie comme une condition pouvant influencer la mise en œuvre des pistes d'action. En effet, les superviseurs semblent en recherche constante d'un équilibre entre les aspects liés aux objectifs de production de l'organisation et les aspects pratiques et relationnels requis dans la mise en place du RT, notamment lorsque des accommodements (ajustement temporaire ou graduel de la production ou des horaires de travail, aide de la part d'un ou des coéquipiers pour dans la réalisation des tâches lourdes, etc.) sont requis. Même si cette recherche était centrée sur le rôle et les responsabilités au regard du retour et du maintien durable au travail des travailleurs, elle a mis en évidence d'autres rôles et responsabilités que les superviseurs assument dans les organisations et qui sont liés à des objectifs de production, de répartition du travail entre les membres de l'équipe de travail et de l'établissement d'un climat positif au sein de leur département ou de leur service.

Ainsi, des difficultés semblent survenir lors des situations de conflit ou lorsqu'il y a ambiguïté de rôle et de responsabilités. À l'origine de ces difficultés, il semble y avoir le fait que même si les superviseurs croient qu'il est de leur devoir de soutenir l'employé dans son processus de RT, ils doivent aussi considérer des demandes liées à la productivité sur lesquelles leur capacité d'exercer leurs responsabilités est contingentée. Alors, ils peuvent se sentir coincés entre les

quotas de productivité qu'ils doivent respecter, et la réintégration de travailleurs dont la lésion n'est pas consolidée et qui font l'objet d'une assignation temporaire ou d'un RT progressif. Aussi, ils pourraient ne pas savoir dans quelle mesure ils doivent considérer ces actions comme faisant partie de leur rôle de superviseurs ou comme des options de collaboration avec d'autres services et acteurs internes et externes.

La théorie des rôles (Khan, Wolfe, Quinn et Snoek, 1964) stipule que le concept de rôle permet de relier les niveaux organisationnels et individuels tout en rendant explicites les processus psychosociologiques menant à l'émergence des conflits de rôle. Katz et Khan (1966) définissent les rôles organisationnels comme un « ensemble des activités, des comportements et des attentes ou demandes communément associés à un poste de travail dans une organisation donnée ». Le conflit peut survenir lorsqu'il y a une non-congruence entre les actions des acteurs contribuant au RT, lorsque les tâches sont contradictoires ou incompatibles (Inoue *et al.*, 2010; Rugulies *et al.*, 2007). L'ambiguïté est présente lorsque les responsabilités sont vaguement définies ou attribuées ou encore lorsque les consignes sont imprécises (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Les résultats de la présente étude permettent d'observer la présence de conflits de rôles ou d'ambiguïté des rôles. L'ensemble de ces éléments pourraient contribuer à augmenter la perception des superviseurs d'être surchargés, stressés ou insatisfaits ou de manquer de ressources dans l'organisation.

Les difficultés de conciliation ou l'ambiguïté de rôles peuvent aussi occasionner des problèmes pour les superviseurs sur le plan des relations interpersonnelles. Il peut s'agir de la relation entre le superviseur et le travailleur ou entre le superviseur et les coéquipiers du travailleur. Pourtant, la prise en compte de cette dimension sociale des interactions entre les différents acteurs s'avère importante dans la prévention de l'incapacité au travail (Lederer, Loisel, Rivard et Champagne, 2014). D'ailleurs, certains superviseurs participant à cette étude mentionnent avoir recours à des stratégies de communication et de collaboration pour favoriser les relations entre le travailleur, qui est de retour au travail, et ses collègues. D'autres études observent que la relation travailleur-superviseur (Wagner *et al.*, 2015; White *et al.*, 2013) et celle entre le travailleur et les autres membres de l'équipe (Dunstan et MacEachen, 2014; Durand *et al.*, 2017) permettraient de maintenir ou renforcer la cohésion au sein de l'organisation. Ces relations favoriseraient aussi l'acceptation de l'équipe lors du processus de retour et de maintien au travail.

Au-delà du conflit et de l'ambiguïté de rôle, une autre condition importante peut influencer la mise en œuvre des pistes d'action. Il s'agit du contexte des organisations. La marge de manœuvre et les ressources accordées aux superviseurs par les organisations semblent être au centre de la réalisation des responsabilités des superviseurs dans le retour et le maintien durable au travail. Cette marge de manœuvre a été évoquée dans la présente étude à travers divers éléments : accorder du temps aux superviseurs pour réaliser leur rôle et assumer leurs responsabilités de RT, libérer les différents acteurs du RT (superviseur, coordonnateur du RT, travailleur, etc.) pour leur permettre de résoudre en commun des problèmes, donner la possibilité de faire des ajustements de la production, etc. Or, les conditions dans lesquelles le superviseur est amené à exercer son rôle et ses responsabilités dans le processus de RT sont déterminées par la mise en place d'une culture qui valorise le RT, avec la mise à disposition de ressources pour les superviseurs. Une culture organisationnelle qui offre suffisamment de latitude et de ressources aux superviseurs et qui encourage la créativité dans la recherche de

solutions d'accommodement et d'ajustement semble être une des conditions essentielles de la réussite du retour et du maintien durable au travail (Williams-Whitt *et al.*, 2016).

Pour la mise en place d'une culture favorisant la réussite du retour et du maintien durable au travail, certaines caractéristiques des organisations pourraient entraîner une attribution différente des responsabilités aux superviseurs ou le partage de ces responsabilités avec des besoins et des ressources supplémentaires (formations d'appoint ou participation de spécialistes du travail pour proposer des accommodements). Cette étude a mis en évidence des caractéristiques (taille de l'entreprise, éloignement de grands centres urbains, syndicalisation, type de travail, incidence des blessures), ainsi que le besoin de leur prise en considération pour des fins d'adaptation des pistes d'action et d'opérationnalisation optimale. Les résultats corroborent ceux d'autres auteurs qui mettent l'accent sur l'importance du contexte d'implantation des éléments clés du retour au travail et du besoin d'adaptation aux caractéristiques des organisations (Costa-Black *et al.*, 2013; Gensby *et al.*, 2012).

6.2 Modèle opérationnel de pistes d'action

À partir des résultats de cette recherche, un modèle opérationnel des pistes d'action pour le superviseur est proposé dans le but d'appuyer les organisations dans leur réflexion sur la formalisation, dans les politiques et les procédures organisationnelles, du rôle et des responsabilités des superviseurs, et sur les éléments de contexte appropriés à prendre en considération dans la recherche de solutions adéquates propres à leur contexte (figure 4).

Dans ce modèle, les huit pistes d'action se situent à différents niveaux. Ainsi, les pistes d'action qui concernent les interactions entre le superviseur et les travailleurs sont centrales et se retrouvent au cœur du processus de retour et de maintien durable au travail dans l'organisation (*accompagner, réaliser et suivre* le RT). Quoiqu'elles concernent aussi les superviseurs directement, d'autres pistes d'action ne sont pas principalement de leur responsabilité, entre autres à cause du peu de temps qu'ils peuvent consacrer à des actions liées au retour au travail et à son suivi. Ainsi, deux pistes d'action (*communiquer* avec le travailleur pendant son absence et *planifier* la solution de retour et de maintien au travail) comprennent des actions pour lesquelles la personne responsable de coordonner le retour au travail possède idéalement les compétences requises pour la réalisation collaborative des actions, même si des actions précises peuvent être demandées aux superviseurs en fonction de leurs connaissances des travailleurs et du milieu de travail. La *collaboration*, incluant aussi des actions de communication avec les acteurs et de transfert des informations vers d'autres acteurs, apparaît dans ce modèle comme une piste transversale qui concerne tous les acteurs du processus de retour et de maintien durable au travail. Les responsabilités liées à cette piste d'action incombent donc à l'ensemble des acteurs, et cela tout au long du processus de RT, incluant les superviseurs.

Enfin, la *formation* des superviseurs et la *formalisation* des rôles et des responsabilités des superviseurs dans les politiques et les procédures de retour et de maintien durable au travail vont avoir un effet sur les actions du superviseur en lien avec le processus de RT. En effet, en clarifiant les rôles et la répartition des responsabilités et en précisant le contenu des actions requises de la part de chaque acteur ainsi qu'en développant les compétences des superviseurs, ces deux pistes d'action permettent au superviseur de prendre sa place au sein du processus de RT. Cependant, celles-ci sont à mettre en lien avec la capacité et la volonté des organisations d'intégrer dans leur mission le retour et le maintien durable au travail de leurs

travailleurs ayant eu un TMS. Seule la haute direction des organisations est en mesure de favoriser l'uniformisation des pratiques, d'accorder plus ou moins de responsabilités aux superviseurs et de leur allouer les ressources nécessaires, et ainsi d'instaurer des conditions favorables au retour et au maintien durable au travail.

La répartition des huit pistes d'action n'est toutefois pas universelle. Pour que celles-ci correspondent au contexte des organisations, le rôle et les responsabilités des acteurs doivent être adaptés en fonction des caractéristiques des organisations (secteur, taille, localisation, etc.). Ainsi, la répartition présentée n'est qu'indicative et l'effet du contexte des organisations doit être remémoré. Cependant, ce modèle, après validation dans d'autres contextes d'organisation et de santé au travail, pourrait constituer une retombée intéressante pour les milieux de travail. Il offrirait des repères pour aider à préciser le partage du rôle et des responsabilités entre les acteurs dans le processus de retour et de maintien durable au travail tout en prenant en compte les caractéristiques des organisations.

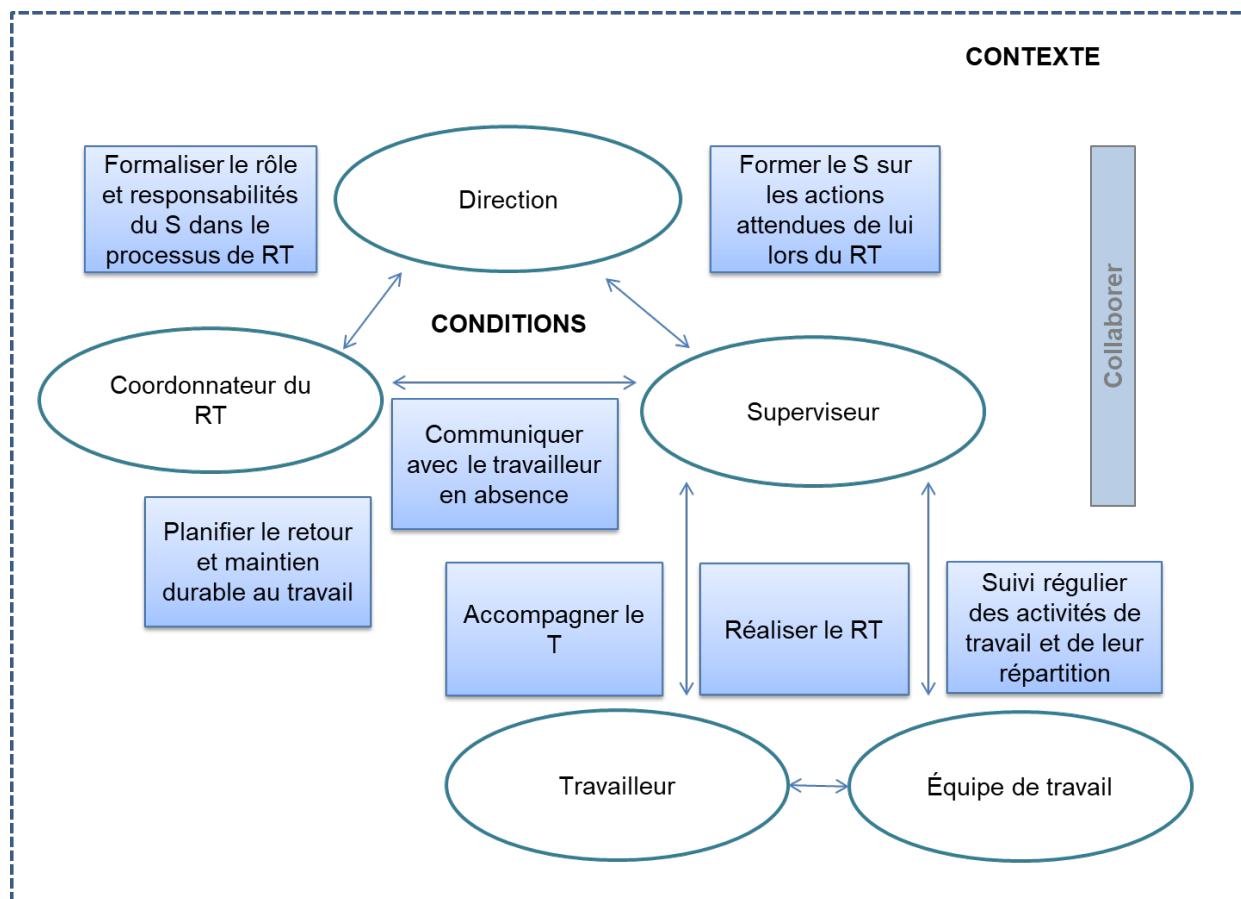


Figure 4. Modèle opérationnel de partage des rôles et des responsabilités dans les pistes d'action pour le processus de retour et de maintien durable en emploi des travailleurs à la suite de troubles musculosquelettiques liés au travail.

6.3 Recommandations

Deux recommandations générales découlent de cette recherche. Premièrement, la mise en place de politiques et de procédures de RT par les organisations semble essentielle. La formalisation claire de telles politiques et procédures avec des rôles et des responsabilités précises pour tous les acteurs ou les structures impliqués dans le processus de RT devrait réduire les situations de conflit et d'ambiguïté pour les superviseurs, permettre de s'assurer que les pistes d'action sont en harmonie avec le contexte de l'organisation, et informer sur les ressources disponibles dans l'organisation. Les politiques et les procédures de RT reflètent la culture organisationnelle, et constituent une référence pour les actions à prendre. Des procédures détaillées devraient décrire les actions précises auxquelles l'entreprise s'attend de la part des superviseurs et de la part des autres acteurs d'un processus de RT (Kristman *et al.*, 2017; McGuire *et al.*, 2017). Toutefois, il est essentiel de considérer la capacité des superviseurs à mettre de l'avant ce rôle et ces responsabilités efficacement et éventuellement d'améliorer leurs compétences.

Deuxièmement, la formation des acteurs du RT sur les actions attendues de leur part et sur les attitudes favorables à adopter dans leurs interactions avec le travailleur constitue un complément pour réussir le retour et le maintien durable au travail. Les résultats font ressortir le besoin de formation tenant compte des contraintes du superviseur. L'analyse de ces contraintes pourrait être facilitée par l'analyse de l'activité de travail afin de mieux guider les superviseurs lorsqu'ils planifient et réalisent leur suivi de l'implantation des solutions de RT (Braathen *et al.*, 2014; Costa-Black *et al.*, 2013). Le développement d'outils pour identifier des accommodements adéquats, ainsi que l'encouragement à la participation à des formations appropriées vis-à-vis de différents aspects du RT (identification et résolution de problèmes de RT et façon d'approcher un travailleur après une blessure reliée au travail) semblent constituer des stratégies organisationnelles permettant l'accumulation d'expériences concernant le RT par le superviseur.

Toutefois, la mise en place de ces recommandations dépend largement du contexte et des caractéristiques des organisations (ex. : taille de l'organisation). Par exemple, dans de petites organisations, d'autres moyens de former les superviseurs pour qu'ils soient opérationnels pourraient être envisagés en fonction du contexte plus large (loi, espaces d'échange entre organisations, etc.). En effet, selon les cultures des entreprises et les cultures de métier, le rôle du superviseur dans le RT n'est pas compris nécessairement de la même façon. Par ailleurs, le modèle opérationnel proposé (voir figure 4) peut servir pour préciser, en fonction des réalités de chaque organisation, les responsabilités de différents acteurs quant aux activités essentielles de RT ainsi que les actions et les interactions attendues de chacun d'entre eux, en fonction de la culture de l'entreprise et de ses caractéristiques.

6.4 Forces et limites

Dans la réalisation de cette étude, l'équipe de recherche a tenu compte de quatre des critères scientifiques en recherche qualitative : crédibilité, fiabilité, constance interne et transférabilité (Laperrière, 1997; Lincoln et Guba, 1985; Lincoln, 1995). En effet, une des principales forces de la présente étude réside dans son devis de recherche qualitatif qui inclut autant la triangulation de plusieurs sources de données (écrits internationaux, superviseurs, travailleurs) que de perspectives (chercheurs, employeurs, superviseurs, travailleurs, etc.). La revue de la

littérature, à travers son approche intégrative et sa recherche systématique de différents écrits scientifiques et empiriques, a permis un survol des connaissances sur l'implication des superviseurs dans le processus de RT (connaissances scientifiques). L'analyse secondaire des entretiens ainsi que les consultations (individuelles, groupes de discussion) ont permis de bonifier ces connaissances en y ajoutant diverses expériences de milieux de travail variés (connaissances empiriques). De plus, la diversité disciplinaire de l'équipe de recherche (ergonomie, psychologie, science de la gestion) a constitué un avantage lors des étapes d'analyse et d'interprétation des données en permettant de fournir des descriptions riches du contexte et des participants à l'étude, comparer les observations et les interprétations des données, vérifier les divergences de codage entre les codeurs.

Toutefois, certaines limites sont à mentionner. Elles concernent la nature exploratoire de cette étude, la complexité inhérente à la combinaison de diverses méthodologies (Whittemore et Knafl, 2005) et la transférabilité vers les organisations et les milieux de travail. De par son nombre de participants, cette étude reste exploratoire, surtout en raison du petit nombre de superviseurs ayant participé au volet 3. Aussi, l'applicabilité de ces pistes d'action doit faire l'objet de validation dans plusieurs contextes organisationnels, puisqu'il a été démontré que la taille de l'organisation, sa localisation ou encore la fréquence des arrêts de travail qui y surviennent peuvent avoir un effet important sur la mise en œuvre des pistes d'action.

Également, même si le RT du travailleur ayant eu d'autres types de blessures qu'un TMS comporte certaines ressemblances au regard des actions des superviseurs, les pistes d'action devront être approfondies par d'autres travaux. C'est le cas, par exemple, des troubles de santé mentale pour lesquels des questionnements semblables à ceux sur les TMS sont soulevés. L'enjeu de la santé mentale est aussi à considérer lorsqu'il y a comorbidité, vu que les problèmes de santé mentale peuvent amplifier ou complexifier les TMS, nouveaux ou existants.

7. CONCLUSION

Cette recherche a permis de proposer et ensuite de vérifier la pertinence, la faisabilité et l'applicabilité, dans le contexte québécois, de plusieurs pistes d'action issues de la littérature scientifique. Elle a permis, par sa perspective ergonomique de l'activité de travail des superviseurs et l'enrichissement apporté par d'autres disciplines, de mettre en évidence la complexité du rôle et des responsabilités de superviseurs dans les organisations, ainsi que des conditions de mise en œuvre et d'applicabilité à considérer dans la formalisation des procédures claires et précises dans les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Aas, R. W., Tuntland, H., Holte, K. A., Røe, C., Lund, T., Marklund, S. et Moller, A. (2011). Workplace interventions for neck pain in workers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (4). doi: 10.1002/14651858.CD008160.pub2
- Andersen, L. P., Kines, P. et Hasle, P. (2007). Owner attitudes and self reported behavior towards modified work after occupational injury absence in small enterprises: A qualitative study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(1), 107-121. doi: 10.1007/s10926-007-9064-5
- Anema, J. R., Cuelenaere, B., van der Beek, A. J., Knol, D. L., de Vet, H. C. W. et van Mechelen, W. (2004). The effectiveness of ergonomic interventions on return-to-work after low back pain: A prospective two year cohort study in six countries on low back pain patients sicklisted for 3-4 months. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(4), 289-294.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2^e éd.). Paris, France: PUF.
- Baril, R., Clarke, J., Friesen, M., Stock, S. et Cole, D. (2003). Management of return-to-work programs for workers with musculoskeletal disorders: A qualitative study in three Canadian provinces. *Social Science and Medicine*, 57(11), 2101-2114.
- 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, Sherbrooke, QC).
- Bourmaud, G. et Rétaux, X. (2012). Review of practices for keeping people with disabilities in employment: moving beyond the concept of compensation to implement a developmental approach. *Work*, 41(1), 4699-4708.
- Braathen, T., Brage, S., Tellnes, G., Irene, Ø., Chris, J. et Eftedal, M. (2014). A prospective study of the association between the readiness for return to work scale and future work participation in Norway. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(4), 650-657. doi: 10.1007/s10926-013-9497-y
- Briand, C., Durand, M., St-Arnaud, L. et Corbière, M. (2008). How well do return-to-work interventions for musculoskeletal conditions address the multicausality of work disability?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(2), 207-217.
- Briggs, A. M., Woolf, A. D., Dreinhofer, K., Homb, N., Hoy, D. G., Kopansky-Giles, D., . . . March, L. (2018). Reducing the global burden of musculoskeletal conditions. *Bull World Health Organ*, 96(5), 366-368. doi: 10.2471/blt.17.204891
- Burton, A. K., Bartys, S., Wright, I. A. et Main, C. J. (2005). *Obstacles to recovery from musculoskeletal disorders in industry* (Rapport de recherche n° 323). Londres, Angleterre: Health and Safety Executive.
- Carroll, C., Rick, J., Pilgrim, H., Cameron, J. et Hillage, J. (2010). Workplace involvement improves return to work rates among employees with back pain on long-term sick leave: A systematic review of the effectiveness and cost-effectiveness of interventions. *Disability and Rehabilitation*, 32(8), 607-621. doi: 10.3109/09638280903186301
- CNESST. (2017). *Statistiques annuelles 2016*. Québec, QC: CNESST.
- CNESST. (2018). *La CNESST en bref : année 2017*. Québec, QC: CNESST.

- Costa-Black, K. M., Feuerstein, M. et Loisel, P. (2013). Work disability models: Past and present. Dans P. Loisel et J. R. Anema (Édit.), *Handbook of work disability: Prevention and management* (p. 71-93). New York, NY: Springer New York.
- Coutu, M.-F., Legare, F., Durand, M.-J., Corbiere, M., Stacey, D., Bainbridge, L. et Labrecque, M.-E. (2015). Operationalizing a shared decision making model for work rehabilitation programs: A consensus process. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(1), 141-152. doi: 10.1007/s10926-014-9532-7
- Coyte, P. C., Asche, C. V., Croxford, R. et Chan, B. (1998). The economic cost of musculoskeletal disorders in Canada. *Arthritis and Rheumatism: Official Journal of the American College of Rheumatology*, 11(5), 315-325.
- Dionne, C. E., Bourbonnais, R., Frémont, P., Rossignol, M., Stock, S. et Laperrière, E. (2012). Obstacles to and facilitators of return to work after work-disabling back pain: The workers' perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(2), 280-289. doi: 10.1007/s10926-012-9399-4
- Dunstan, D. et MacEachen, E. (2014). A theoretical model of co-worker responses to work reintegration processes. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(2), 189-198. doi: 10.1007/s10926-013-9461-x
- Durand, M.-J., Corbière, M., Coutu, M.-F., Reinharz, D. et Albert, V. (2014). A review of best work-absence management and return-to-work practices for workers with musculoskeletal or common mental disorders. *Work*, 48(4), 579-589. doi: 10.3233/wor-141914
- Durand, M.-J., Nastasia, I., Coutu, M.-F. et Bernier, M. (2017). Practices of return-to-work coordinators working in large organizations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(1), 137-147. doi: 10.1007/s10926-016-9640-7
- Durand, M.-J. et Richard, M.-C. (2018). Améliorer les pratiques de gestion des absences et des retours au travail dans une organisation. Dans M.-J. Durand et E. Vaillancourt (Édit.), *Incapacité au travail au Québec : éléments de réflexion et d'intervention quant aux nouveaux défis* (p. 33-51). Montréal, QC: BAnQ.
- Durand, M.-J., Vézina, N., Loisel, P., Baril, R., Richard, M.-C. et Diallo, B. (2007). Workplace interventions for workers with musculoskeletal disabilities: A descriptive review of content. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(1), 123-136.
- Dyck, D. E. (2017). *Disability management: Theory, strategy and industry practice* (6^e éd.). Montréal, QC: LexisNexis Canada.
- Faucett, J. et McCarthy, D. (2003). Chronic pain in the workplace. *Nursing Clinics of North America*, 38(3), 509-523.
- Feuerstein, M., Shaw, W. S., Lincoln, A. E., Miller, V. I. et Wood, P. M. (2003). Clinical and workplace factors associated with a return to modified duty in work-related upper extremity disorders. *Pain*, 102(1/2), 51-61. doi: 10.1016/s0304-3959(02)00339-1
- Franche, R., Cullen, K., Clarke, J., Irvin, E., Sinclair, S. et Frank, J. (2005). Workplace-based return-to-work interventions: A systematic review of the quantitative literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 607-631.
- Franche, R., Severin, C. N., Hogg-Johnson, S., Coté, P., Vidmar, M. et Lee, H. (2007). The impact of early workplace-based return-to-work strategies on work absence duration: A 6-month longitudinal study following an occupational musculoskeletal injury. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(9), 960-974.
- Gensby, U. et Husted, M. (2013). Inclusion through action: A participatory approach to return-to-work policy change processes in organisations. *International Journal of Disability Management*, 8. doi: 10.1017/idm.2013.2

- Gensby, U., Lund, T., Kowalski, K., Saidj, M., Jorgensen, A.-M. K., Filges, T., . . . Labriola, M. (2012). Workplace disability management programs promoting return to work: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 17. doi: 10.4073/csr.2012.17
- Geoffrion, P. (2003). Le groupe de discussion. Dans B. Gauthier (Édit.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 333-356). Sainte-Foy, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Gibbs, G. R. (2002). *Qualitative data analysis : Explorations with NVivo (understanding social research)*. Londres, Angleterre: McGraw-Hill Education.
- Gouin, M.-M. (2015). *Prise de décisions en contexte de réadaptation au travail : un processus concerté? : étude de cas de travailleurs atteints de troubles musculosquelettiques*. (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, QC).
- Grant, M. J. et Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108. doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Habeck, R., Hunt, A., Rachel, C. H., Kregel, J. et Chan, F. (2010). Employee retention and integrated disability management practices as demand side factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 443-455. doi: 10.1007/s10926-009-9225-9
- Higgins, M. C., Weiner, J. et Young, L. (2012). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 366-388. doi: 10.1002/job.1773
- Holmgren, K. et Ivanoff, S. D. (2007). Supervisors' views on employer responsibility in the return to work process: A focus group study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(1), 93-106.
- Huang, Y.-H., Pransky, G. S., Shaw, W. S., Benjamin, K. L. et Savageau, J. A. (2006). Factors affecting the organizational responses of employers to workers with injuries. *Work*, 26(1), 75-84.
- Iles, R., Wyatt, M. et Pransky, G. (2012). Multi-faceted case management: Reducing compensation costs of musculoskeletal work injuries in Australia. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(4), 478-488. doi: 10.1007/s10926-012-9364-2
- Inoue, A., Kawakami, N., Haratani, T., Kobayashi, F., Ishizaki, M., Hayashi, T., . . . Araki, S. (2010). Job stressors and long-term sick leave due to depressive disorders among Japanese male employees: Findings from the Japan work stress and health cohort study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64(3), 229-235. doi: 10.1136/jech.2008.085548
- IRSST. (2017). *Plan quinquennal 2018-2022*. Montréal, QC: IRSST.
- Katz, D. et Khan, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kendall, N. A., Burton, A. K., Main, C. J. et Watson, P. (2009). *Tackling musculoskeletal problems: A guide for clinic and workplace: Identifying obstacles using the psychosocial flags framework*. Londres, Angleterre: The Stationery Office.
- Ketelaar, S. M., Schaafsma, F. G., Geldof, M. F., Boot, C. R. L., Kraaijeveld, R. A., Shaw, W. S., . . . Anema, J. R. (2017). Employees' perceptions of social norms as a result of implementing the participatory approach at supervisor level: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(3), 319-328. doi: 10.1007/s10926-016-9659-9
- Khan, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. et Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Kristman, V. L., Shaw, W. S., Reguly, P., Williams-Whitt, K., Soklaridis, S. et Loisel, P. (2017). Supervisor and organizational factors associated with supervisor support of job accommodations for low back injured workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(1), 115-127. doi: 10.1007/s10926-016-9638-1
- Landry, R. (1997). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (Édit.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (6^e éd, p. 441-469). Sainte-Foy, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires (Édit.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 365-388). Montréal, QC: Gaëtan Morin.
- Le Petit Robert de la langue française*. (2009). Paris, France: Dictionnaires Le Robert.
- Lederer, V., Loisel, P., Rivard, M. et Champagne, F. (2014). Exploring the diversity of conceptualizations of work (dis)ability: A scoping review of published definitions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(2), 242-267. doi: 10.1007/s10926-013-9459-4
- Leka, S. et Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An overview*. Genève, Suisse: World Health Organization.
- Leyshon, R. T. et Shaw, L. E. (2008). Using the ICF as a conceptual framework to guide ergonomic intervention in occupational rehabilitation. *Work*, 31(1), 47-61.
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275-289. doi: 10.1177/107780049500100301
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Loisel, P., Abenhaim, L., Durand, P., Esdaile, J. M., Suissa, S., Gosselin, L., . . . Lemaire, J. (1997). A population-based, randomized clinical trial on back pain management. *Spine*, 22(24), 2911-2918.
- Loisel, P., Durand, P., Abenhaim, L., Gosselin, L., Simard, R., Turcotte, J. et Esdaile, J. M. (1994). Management of occupational back pain: The Sherbrooke model: Results of a pilot and feasibility study. *Occupational And Environmental Medicine*, 51(9), 597-602.
- Loisel, P., Gosselin, L., Durand, P., Lemaire, J., Poitras, S. et Abenhaim, L. (2001). Implementation of a participatory ergonomics program in the rehabilitation of workers suffering from subacute back pain. *Applied Ergonomics*, 32(1), 53-60. doi: 10.1016/s0003-6870(00)00038-7
- Loisel, P., Lemaire, J., Poitras, S., Durand, M., Champagne, F., Stock, S., . . . Tremblay, C. (2002). Cost-benefit and cost-effectiveness analysis of a disability prevention model for back pain management: A six year follow up study. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(12), 807-815.
- MacEachen, E., Chambers, L., Kosny, A. et Keown, K. (2009). *Red flags/green lights: A guide to identifying and solving return-to-work problems*. Toronto, ON: Institute for Work & Health.
- MacEachen, E., Clarke, J., Franche, R.-L. et Irvin, E. (2006). Systematic review of the qualitative literature on return to work after injury. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(4), 257.
- Maiwald, K., de Rijk, A., Guzman, J., Schonstein, E. et Yassi, A. (2011). Evaluation of a workplace disability prevention intervention in Canada: Examining differing perceptions of stakeholders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), 179-189. doi: 10.1007/s10926-010-9267-z
- McGuire, C., Kristman, V. L., Shaw, W. S., Loisel, P., Reguly, P., Williams-Whitt, K. et Soklaridis, S. (2017). Supervisors' perceptions of organizational policies are associated

- with their likelihood to accommodate back-injured workers. *Disability & Rehabilitation*, 39(4), 346-353. doi: 10.3109/09638288.2016.1141245
- McLaughlin, J. A. et Jordan, G. B. (2004). Logic models: A tool for describing program theory and performance. Dans J. S. Wholey, H. P. Hatry et K. E. Newcomer (Édit.), *Handbook of practical program evaluation* (2^e éd., p. 7-32). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nastasia, I., Durand, M.-J. et Coutu, M.-F. (2017). *Pratiques des milieux de travail pour assurer un retour au travail sain et durable des travailleurs ayant eu un trouble musculosquelettique* (Rapport n° 983). Montréal, QC: IRSST.
- National Institute for Health and Clinical Excellence. (2009). *Managing long term sickness absence and incapacity of work*. Londres, Angleterre: National Institute for Health and Clinical Excellence.
- Public Health Agency of Canada. (2018). *Economic burden of illness in Canada, 2010*. Ottawa, ON: Public Health Agency of Canada.
- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. et Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rugulies, R., Christensen, K. B., Borritz, M., Villadsen, E., Bültmann, U. et Kristensen, T. S. (2007). The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study. *Work and Stress*, 21(4), 293-311.
- Shaw, W. S., Hong, Q. N., Pransky, G. et Loisel, P. (2008). A literature review describing the role of return-to-work coordinators in trial programs and interventions designed to prevent workplace disability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(1), 2-15.
- Shaw, W. S., Kristman, V. L. et Vezina, N. (2013). Workplace issues. Dans P. Loisel et J. R. Anema (Édit.), *Handbook of work disability: Prevention and management* (p. 163-182). New York, NY: Springer.
- Shaw, W. S., Kristman, V. L., Williams-Whitt, K., Soklaridis, S., Huang, Y.-H., Côté, P. et Loisel, P. (2014). The job accommodation scale (JAS): Psychometric evaluation of a new measure of employer support for temporary job modifications. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(4), 755-765. doi: 10.1007/s10926-014-9508-7
- Shaw, W. S., Main, C. J., Pransky, G., Nicholas, M. K., Anema, J. R., Linton, S. J. et The Hopkinton Conference Working Group on Workplace Disability Prevention. (2016). Employer policies and practices to manage and prevent disability: Foreword to the special issue. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(4), 394-398. doi: 10.1007/s10926-016-9658-x
- Shaw, W. S., Robertson, M. M., McLellan, R. K., Verma, S. et Pransky, G. (2006). A controlled case study of supervisor training to optimize response to injury in the food processing industry. *Work*, 26(2), 107-114.
- Shaw, W. S., Robertson, M. M., Pransky, G. et McLellan, R. K. (2003). Employee perspectives on the role of supervisors to prevent workplace disability after injuries. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 13(3), 129-142.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, E. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec QC: Éditions MultiMondes.
- Stock, S., Baril, R., Dion-Hubert, C., Lapointe, C., Paquette, S., Sauvage, J., . . . Vaillancourt, C. (2005). *Troubles musculo-squelettiques : guide et outils pour le maintien et le retour au travail*. Montreal, QC: IRSST.

- Waddell, G. et Burton, A. K. (2005). Concepts of rehabilitation for the management of low back pain. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 19(4), 655-670. doi: 10.1016/j.berh.2005.03.008
- Wagner, S. L., White, M. I., Schultz, I. Z., Williams-Whitt, K., Koehn, C., Dionne, C. E., . . . Wright, M. D. (2015). Social support and supervisory quality interventions in the workplace: A stakeholder-centered best-evidence synthesis of systematic reviews on work outcomes. *The International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 6(4), 189-204. doi: 10.15171/ijoem.2015.608
- White, M. I., Wagner, S. L., Schultz, I. Z., Murray, E., Bradley, S. M., Hsu, V., . . . Schulz, W. (2013). Modifiable workplace risk factors contributing to workplace absence across health conditions: A stakeholder-centered best-evidence synthesis of systematic reviews. *Work*, 45(4), 1-12. doi: 10.3233/WOR-131628
- Whittemore, R. et Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x
- Williams-Whitt, K., Kristman, V. L., Shaw, W. S., Soklaridis, S. et Reguly, P. (2016). A model of supervisor decision-making in the accommodation of workers with low back pain. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(3), 366-381. doi: 10.1007/s10926-015-9623-0
- Wrapson, W. et Mewse, A. J. (2011). Does the doctor or the patient control sick leave certification?: A qualitative study interpreting patients' interview dialogue. *Family Practice*, 28(2), 202-209. doi: fampra/cm088
- Wynne-Jones, G., Buck, R., Varnava, A., Phillips, C. et Main, C. J. (2009). Impacts on work absence and performance: What really matters? *Occupational Medicine*, 59(8), 556.

**ANNEXE A :
VOLET 1**

A.I Tableau A1 – Description des publications revues

Auteur	Sujet	Objectif	Méthode	Perspective et élément de contexte	Population
<i>Baril et al. (2003), Canada</i>	Programmes de gestion d'invalidité et de RT	Approfondir les perspectives des différents acteurs	Qualitatives, 2 phases : entretiens semi-structurés et groupes de discussion	Travailleurs, superviseurs et gestionnaires, autres acteurs (Québec Ontario, Manitoba)	TMS
<i>Burton et al. (2005), Royaume-Uni</i>	Programme de gestion de l'invalidité et de RT	1) Identifier les facteurs psychosociaux (drapeaux jaunes et noirs) 2) Évaluer les effets d'un programme biopsychosocial sur les facteurs de risque	Quantitatives, 2 phases : 1) enquête; 2) essai non randomisé contrôlé	Travailleurs, Royaume-Uni.	TMS
<i>Dionne et al. (2012), É.U.</i>	Conditions : obstacles et facilitateurs dans le processus de RT	Étudier les perspectives des travailleurs	Qualitatives : groupes de discussion	Travailleurs, Québec, Canada	Dos
<i>Durand et al. (2014), Canada</i>	Pratiques de gestion des absences et de RT	Extraire des recommandations sur les pratiques de gestion des absences et de RT, synthèse des pratiques dans un cadre chronologique de RT	Revue critique de revues systématiques, guides et rapports	Description des actions par partie prenante et par phase du processus de RT	TMS et TMC

Auteur	Sujet	Objectif	Méthode	Perspective et élément de contexte	Population
<i>Gensby et al. (2012), Danemark</i>	Programmes de gestion de l'invalidité et de RT	Évaluer l'efficacité des programmes de gestion de l'invalidité et de réintégration au travail des employés après blessure ou maladie	Revue systématique des études quantitatives	Efficacité des composantes	Blessures ou maladies du travail ou non
<i>Gensby et Husted (2013), Danemark</i>	Programmes de gestion de l'invalidité et de RT	Évaluer les effets (nature, efficacité des composantes) de programmes de gestion de l'invalidité et de RT implantés par les employeurs	Revue systématique des études quantitatives	Description des composantes	Blessures ou maladies du travail ou non
<i>Habeck et al. (2010), É.U.</i>	Stratégie de rétention de la main-d'œuvre en prévention et en gestion des incapacités	Évaluer l'efficacité des activités des employeurs visant à retenir la main-d'œuvre, prévenir et gérer l'incapacité	Quantitative et qualitative : groupe de discussion et enquête	Employeurs, 39 États des É.-U.	Type de blessure non spécifiée, au travail
<i>Holmgren et Ivanoff (2007), Suède</i>	Rôle et responsabilités de l'employeur dans le processus de RT	Évaluation des responsabilités du superviseur et des ressources à sa disposition dans le processus de RT	Qualitative : groupes de discussion	Superviseurs et personnel responsable de la réadaptation, Suède	Type de blessure non spécifiée, au travail
<i>Huang et al. (2006), É.U.</i>	Conditions : réactions organisationnelles aux lésions professionnelles	Proposition d'un modèle conceptuel permettant d'expliquer l'influence de la réponse de l'employeur sur la décision de RT des travailleurs	Quantitative : enquête transversale	Travailleurs, É.-U.	Type de blessure non spécifiée, au travail

Auteur	Sujet	Objectif	Méthode	Perspective et élément de contexte	Population
<i>Iles et al. (2012), Australie</i>	Programme de gestion d'invalidité en milieu de travail	Évaluer une approche de gestion des invalidités en milieu de travail pour déterminer si elle permet de réduire les coûts et le nombre de jours d'indemnisation des travailleurs blessés	Quantitative : pré et post intervention	Efficacité Travailleurs, superviseur (16 organisations, Australie)	TMS, au travail
<i>Kristman et al. (2017) Canada</i>	Outil : facteurs prédictifs d'accommodements au travail (<i>Job accommodation scale</i>)	Déterminer les facteurs organisationnels qui influencent le superviseur lors d'accommodements au travail	Quantitative : enquête	Superviseurs avec expérience d'accommodements au travail (19 employeurs, É.-U., Canada)	Dos, au travail
<i>MacEachen et al. (2009), Canada</i>	Recommandations : identifier et résoudre des problèmes	Proposer un guide d'identification et de résolution des situations problématiques de RT (structure de drapeaux)	Qualitative : groupes de discussion (générer idées et identifier situations)	Chercheurs, professionnels en transfert de connaissances et en communication (Ontario)	Nature de la blessure visée non spécifiée, au travail
<i>MacEachen et al. (2006), Canada</i>	Pratiques de RT en milieu de travail	Comprendre les dimensions et les pratiques de RT efficaces en milieux de travail	Revue systématique de la littérature	Employeurs, superviseurs, cliniciens travailleurs, syndicat (Ontario)	TMS- douleur

Auteur	Sujet	Objectif	Méthode	Perspective et élément de contexte	Population
<i>Maiwald et al. (2011), Pays-Bas</i>	Programme intégré de prévention et de gestion de l'incapacité en milieu de travail (PEARS)	Évaluer l'implantation du programme PEARS, les perceptions des causes de l'invalidité c. les différentes interventions	Qualitative : entretiens semi-structurés, analyse de documents, observations	Employeurs, fournisseurs de services de santé et travailleurs, Colombie-Britannique, Canada	TMS au travail
<i>Shaw et al. (2006), É.U.</i>	Formation : optimiser l'intervention du superviseur dans le processus de RT	Évaluer une formation pour les superviseurs visant à améliorer les attitudes des superviseurs envers les problèmes de SST	Quantitative : étude contrôlée	Superviseurs, É.-U.	TMS et incapacité associée, au travail
<i>Shaw et al. (2003), É.U.</i>	Rôle et responsabilités du superviseur dans la prévention et la gestion de l'invalidité au travail et le processus de RT	Évaluer les réponses organisationnelles aux lésions professionnelles (aide pour accéder aux soins de santé, offre des accommodements appropriés)	Qualitative : entretiens semi-structurés, panel des experts et cartographie	Travailleurs, É.-U.	Blessures au dos et aux tissus mous au travail
<i>Shaw et al. (2014), É.U.</i>	Outil : accommodements au travail (<i>Job Accommodations Scale</i>)	Identifier des stratégies d'accommodement et évaluer les qualités psychométriques de l'outil appliqué aux superviseurs	Quantitative : enquête	Superviseurs 19 organisations, É.-U et Canada	Dos, invalidité au travail

Auteur	Sujet	Objectif	Méthode	Perspective et élément de contexte	Population
<i>Wagner et al. (2015), Canada</i>	Recommandations : soutien social et qualité de supervision en milieu de travail	Étudie les interventions sur les principaux facteurs de soutien social modifiables et la qualité de la supervision	Revue de revues systématiques en collaboration avec des parties prenantes	Partenariat chercheur-communauté (2 organisations de la gestion de bénéfices pour la santé de travailleurs).	Type des blessures visées non spécifié, au travail
<i>Wrapson et Mewse (2011), Nouvelle-Zélande</i>	Conditions : réactions organisationnelles aux lésions professionnelles	Explorer les interactions entre les travailleurs blessés et leurs superviseurs	Qualitative : entretiens semi-structurés	Travailleurs	Dos

A.II Tableau A2 – Actions des superviseurs et conditions favorables et défavorables par activités essentielles

ACTIVITÉ ESSENTIELLE	ACTION/INTERACTION	CONDITION FAVORABLE	CONDITION DÉFAVORABLE
1. CONTACTER LE TRAVAILLEUR ABSENT	Contact rapide avec le travailleur après l'évènement <ul style="list-style-type: none"> • Burton et al. (2005) • Gensby et Husted (2013) • Holmgren et Ivanoff (2007) • Maiwald et al. (2011) 	Relation de confiance entre le superviseur et le travailleur (le tenir informé des changements organisationnels et sociaux, l'inviter à participer à des évènements spéciaux, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) • Shaw et al. (2003) 	Existence de conflits et de tensions avant l'absence <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) • Shaw et al. (2003) Superviseur qui interroge le travailleur sur le moment du retour au travail <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) • Shaw et al. (2003) • MacEachen et al. (2006)
2. ÉVALUER LE TRAVAILLEUR ET LA SITUATION DE TRAVAIL	Sélectionner des travaux à assigner temporairement à partir d'une banque constituée avec les exigences de travail <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) • Shaw et al. (2014) • Wrapson et Mewse (2011) Fournir information sur le travail permettant d'identifier des facilitateurs et des obstacles au RT <ul style="list-style-type: none"> • Dionne et al. (2012) Identifier les attitudes du travailleur et des coéquipiers envers l'invalidité du travailleur <ul style="list-style-type: none"> • Habeck et al. (2010) 	Implication du superviseur dès le début du processus de RT par la réalisation des actions préventives (identification de facteurs de risque) et l'interaction avec le personnel en SST et coordination du RT <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) • Maiwald et al. (2011) 	Déni ou non-volonté de la part du superviseur de considérer les facteurs de risque et les accommodements <ul style="list-style-type: none"> • Huang et al. (2006) Manque de connaissances du superviseur sur les principes ergonomiques <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) • MacEachen et al. (2006) • Shaw et al. (2006) • Shaw et al. (2014)

ACTIVITÉ ESSENTIELLE	ACTION/INTERACTION	CONDITION FAVORABLE	CONDITION DÉFAVORABLE
3. OFFRIR, PLANIFIER ET IMPLANTER LA SOLUTION DE RT	<p><i>Avant la reprise du travail</i> Proposer des accommodements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) <p>Estimer la faisabilité de la solution de RT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shaw et al. (2006) <p>Considérer des solutions de rechange (transferts interdépartements, stations préidentifiées pour les travaux légers, graduation de tâches)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) • MacEachen et al. (2009) <p>Considérer d'offrir des opportunités transitionnelles individuellement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shaw et al. (2003) <p>Préparer l'équipe à la reprise du travail du travailleur, informer les membres de l'équipe de la solution temporaire retenue et demander leur soutien dans le contexte du respect du plan de RT</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009) 	<p>Décision partagée par les acteurs dans l'élaboration et l'implantation de la solution de RT (coordonnateur, superviseur, travailleur)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) <p>Disponibilité d'alternatives d'accommodements et de réassignations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) • Iles et al. (2012) • Shaw et al. (2014) <p>Autonomie du superviseur, dans la prise de décision sur les modifications des tâches, l'adaptation et les ajustements aux postes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) • Kristman et al. (2017) <p>Contrat engageant le travailleur et le superviseur à respecter le plan de RT (par écrit, cosigné)</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009) 	<p>Recommandations du médecin déconnectées de la réalité du superviseur</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009) <p>Inflexibilité de la part du superviseur à propos des accommodements</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009) <p>Tâches embarrassantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009) <p>Assignation des tâches mettant physiquement à risque de récurrence ou de rechute</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009) <p>Retour au travail trop rapide</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2009)
4. ACCUEILLIR LE TRAVAILLEUR, METTRE EN PLACE ET AJUSTER LA SOLUTION DE RT	<p><i>Dès la reprise du travail</i> Rencontrer le travailleur pour l'informer des éventuels changements, l'assurer de son soutien et de celui de l'équipe et revisiter avec lui les tâches qu'il est autorisé à réaliser</p>	<p>Soutien de la part de la haute direction et du syndicat dans la réalisation des accommodements</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2006) • Maiwald et al. (2011) <p>Participation active de la part du</p>	<p>Non-disponibilité de travail graduel, assignation du travailleur à des tâches légères réalisées à son rythme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dionne et al. (2012)

ACTIVITÉ ESSENTIELLE	ACTION/INTERACTION	CONDITION FAVORABLE	CONDITION DÉFAVORABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) Faire des ajustements de la production si nécessaire (avec l'accord de ses supérieurs) <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) Veiller au respect des limitations, par le travailleur lui-même et aussi les autres membres de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) • Shaw et al. (2006) • Wrapson et Mewse (2011) 	travailleur, de ses collègues et des autres acteurs dans la résolution des éventuels problèmes <ul style="list-style-type: none"> • Huang et al. (2006) • MacEachen et al. (2009) • Shaw et al. (2003) • Shaw et al. (2014) Sollicitude de superviseurs quant aux besoins et demandes de travailleurs <ul style="list-style-type: none"> • Habeck et al. (2010) • Huang et al. (2006) • Shaw et al. (2003) Les superviseurs avec une expérience dans des grandes organisations syndiquées <ul style="list-style-type: none"> • Kristman et al. (2017) 	Manque d'initiative et de flexibilité de la part du superviseur pour trouver des accommodements <ul style="list-style-type: none"> • Huang et al. (2006) Connaissance limitée des principes ergonomiques <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) • Gensby et Husted (2013) • Holmgren et Ivanoff (2007) • Kristman et al. (2017) • MacEachen et al. (2009) • Maiwald et al. (2011) Perception de charge de travail augmentée par les autres membres de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) • MacEachen et al. (2006)
5. SUIVRE LE DÉROULEMENT DU RT	Offrir conseils et soutien au travailleur en cas de problèmes avec les autres membres de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) • Kristman et al. (2017) Faire le suivi de la solution de RT et apporter les ajustements nécessaires	Vigilance du superviseur par rapport aux symptômes mineurs pouvant être précurseurs de rechute et d'aggravation de la condition du travailleur <ul style="list-style-type: none"> • Gensby et Husted (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des promesses faites par le superviseur d'accommoder le travailleur • Huang et al. (2006) • MacEachen et al. (2006)

ACTIVITÉ ESSENTIELLE	ACTION/INTERACTION	CONDITION FAVORABLE	CONDITION DÉFAVORABLE
<p>6. COMMUNIQUER AVEC LE TRAVAILLEUR APRÈS LE RT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durand <i>et al.</i> (2014) <p>Maintenir le contact avec le travailleur tout au long du processus de RT (avant et après la reprise du travail) S'adresser au travailleur avec un message positif d'encouragement, de confiance et de respect</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand <i>et al.</i> (2014) • Habeck <i>et al.</i> (2010) • Holmgren et Ivanoff (2007) • Huang <i>et al.</i> (2006) • MacEachen <i>et al.</i> (2009) 	<p>Travailleurs se sentent respectés, écoutés et soutenus par les superviseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huang <i>et al.</i> (2006) • MacEachen <i>et al.</i> (2009) <p>Habilités de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shaw <i>et al.</i> (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Shaw <i>et al.</i> (2003) • Shaw <i>et al.</i> (2006) • Shaw <i>et al.</i> (2014) <p>Mauvaise relation entre le superviseur et le travailleur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kristman <i>et al.</i> (2017) • MacEachen <i>et al.</i> (2009) • Shaw <i>et al.</i> (2006) <p>Perception du superviseur que c'est au travailleur de maintenir le contact avec le milieu de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wrapson et Mewse (2011)
<p>7. COLLABORER AVEC L'ÉQUIPE ET SOUTENIR LE TRAVAILLEUR LORS DE SON RETOUR AU TRAVAIL</p>	<p>Discuter de la stratégie associée à la solution de RT avec le travailleur et les autres membres de l'équipe, et obtenir leur assistance et coopération</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand <i>et al.</i> (2014) • Habeck <i>et al.</i> (2010) • Holmgren et Ivanoff (2007) • Huang <i>et al.</i> (2006) • Shaw <i>et al.</i> (2014) 	<p>Relation de confiance entre le superviseur et le travailleur</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen <i>et al.</i> (2009) <p>La haute direction offre du soutien au superviseur lorsqu'il établit des accommodements (ajustement de la production)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durand <i>et al.</i> (2014) <p>Informers promptement les décideurs des situations problématiques pour le RT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shaw <i>et al.</i> (2003) <p>S'assurer du soutien et de la coopération des membres de l'équipe au travailleur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baril <i>et al.</i> (2003) 	<p>Peu de soutien et de latitude accordés au superviseur par l'employeur et le syndicat dans l'aménagement des accommodements</p> <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen <i>et al.</i> (2006)

ACTIVITÉ ESSENTIELLE	ACTION/INTERACTION	CONDITION FAVORABLE	CONDITION DÉFAVORABLE
8. COORDONNER LES ACTIONS VISANT LE RETOUR ET LE MAINTIEN DURABLE AU TRAVAIL	Fournir toute l'information pertinente sur le travail aux coordonnateurs de RT ou autres décideurs pour aider à la planification de la solution de RT <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) • Shaw et al. (2003) Informer le coordonnateur de RT (interne ou externe) de tout changement dans la condition du travailleur pouvant entraîner aggravation ou rechute <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) • Shaw et al. (2014) 	Politiques et procédures claires et détaillées en ce qui concerne le rôle et les responsabilités de chaque acteur du RT <ul style="list-style-type: none"> • Shaw et al. (2014) Personne spécifiquement désignée pour coordonner le processus de RT <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) • Gensby et Husted (2013) Équipe multidisciplinaire en milieu de travail <ul style="list-style-type: none"> • Burton et al. (2005) 	Manque de compatibilité et de réalisme des recommandations du médecin et de la position de l'employeur Contact et communication difficiles avec les pourvoyeurs de services de santé <ul style="list-style-type: none"> • MacEachen et al. (2006)
9. FORMALISER DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES DE RETOUR ET DE MAINTIEN DURABLE AU TRAVAIL	Participer à l'élaboration de procédures claires et précises sur le rôle et les responsabilités <ul style="list-style-type: none"> • Gensby et Husted (2013) • Kristman et al. (2017) Respect et appropriation de politiques et de procédures organisationnelles <ul style="list-style-type: none"> • Huang et al. (2006) • Kristman et al. (2017) 	Politiques organisationnelles fondées sur le soutien des travailleurs et la rétention de la main-d'œuvre <ul style="list-style-type: none"> • Durand et al. (2014) Les politiques organisationnelles influencent les attitudes des superviseurs <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) • Burton et al. (2005) • Durand et al. (2014) • Gensby et al. (2012) 	Ambiguïté des rôles des différents acteurs (qui doit faire quoi, qu'est-ce qui est attendu de chacun?) <ul style="list-style-type: none"> • Holmgren et Ivanoff (2007) Contradiction, conflits entre les différentes responsabilités du superviseur (priorisation) <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003) • Durand et al. (2014) • Huang et al. (2006)
10. ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES, DE L'EXPÉRIENCE ET UN SAVOIR-ÊTRE RELIÉS AU RETOUR ET	Participer à différentes activités de formation et de développement professionnel <ul style="list-style-type: none"> - Habiletés : communication avec le travailleur, leadership 	Culture et politique organisationnelles favorisant le développement des acteurs du RT <ul style="list-style-type: none"> • Huang et al. (2006) 	Croyances que le travailleur doit être rétabli à 100 % avant de revenir au travail <ul style="list-style-type: none"> • Baril et al. (2003)

ACTIVITÉ ESSENTIELLE	ACTION/INTERACTION	CONDITION FAVORABLE	CONDITION DÉFAVORABLE
MAINTIEN DURABLE AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - Attitudes : ouverture, écoute, sensibilité - Connaissances : facteurs de risque, principes ergonomiques pour la réalisation des accommodements • MacEachen et al. (2006) • Shaw et al. (2003) • Shaw et al. (2006) • Shaw et al. (2014) 	<p>Moyens de partage de connaissances entre les acteurs du RT : rencontres, discussions à partir de cas spécifiques, activités d'éducation et de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iles et al. (2012) • Shaw et al. (2014) 	<p>Manque d'incitatifs de l'employeur pour faciliter le RT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wrapson et Mewse (2011) <p>Attribution de blâme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burton et al. (2005) <p>Croyances négatives sur les travailleurs ayant une lésion professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huang et al. (2006) <p>Perceptions d'indifférence et d'hostilité des superviseurs envers les travailleurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shaw et al. (2006)

ANNEXE B : VOLET 2

B.I Tableau B1 – Description des travailleurs

N = 14	
Genre	
Homme	4 (29,0 %)
Femme	10 (71,0 %)
Âge	
30 à 40 ans	4 (29,0 %)
41 à 50 ans	5 (35,5 %)
51 à 60 ans	5 (35,5 %)
Fonction	
Cuisinier ou aide-cuisinier	3 (21,4 %)
Préposé aux bénéficiaires	3 (21,4 %)
Infirmière auxiliaire	2 (14,3 %)
Préposé à la buanderie	2 (14,3 %)
Ouvrier	2 (14,3 %)
Représentant aux ventes	1 (7,1 %)
Technicien cylindre hydraulique	1 (7,1 %)

B.II Tableau B2 – Description des acteurs clés

N = 32	
Genre	
Homme	11 (34,3 %)
Femme	21 (65,6 %)
Fonction	
Conseiller en indemnisation	3 (9,3 %)
Conseiller en SST	4 (12,5 %)
Direction SST	1 (3,1 %)
Conseiller en RH	2 (6,2 %)
Direction RH	1 (3,1 %)
Superviseur	10 (31,2 %)
Directeur usine/CHSLD	2 (6,2 %)
Coéquipier	2 (6,2 %)
Adjointe administrative	3 (9,3 %)
Représentant syndical	4 (12,5 %)

B.III Tableau B3 – Description des organisations

	N = 4
Type d'organisation	
Privée	2 (50,0 %)
Publique	2 (50,0 %)
Secteur d'activité	
Fabrication	2 (50,0 %)
Santé et services sociaux	2 (50,0 %)
Zone géographique	
Région métropolitaine	2 (50,0 %)
Région centrale	1 (25,0 %)
Région éloignée	1 (25,0 %)
Présence d'un syndicat	
Oui	3 (75,0 %)
Non	1 (25,0 %)
Taille	
< 500 travailleurs	2 (50,0 %)
501 à 1000 travailleurs	1 (25,0 %)
> 1000 travailleurs	1 (25,0 %)

B.IV Tableau B4 – Liste de codes dans l'arbre de codification NVivo

Nom	Sources	Références
Entreprise A	0	0
Autres acteurs	4	21
RH	1	1
Superviseurs	5	5
Actions et interactions	5	42
Conditions	3	5
Pistes d'action	4	4
Rôles et responsabilités	5	34
Travailleurs	6	23
Entreprise B	0	0
Autres acteurs	1	8
RH	0	0
Superviseurs	2	2
Actions et interactions	2	8
Conditions	0	0
Pistes d'action	0	0
Rôles et responsabilités	2	9
Travailleurs	2	5
Entreprise C	0	0
Autres acteurs	4	20
RH	2	14
Superviseurs	4	4
Actions et interactions	4	19
Conditions	3	3
Pistes d'action	4	4
Rôles et responsabilités	4	16
Travailleurs	3	12
Entreprise D	0	0
Autres acteurs	3	14
RH	1	3
Superviseurs	2	2
Actions et interactions	2	14
Conditions	0	0
Pistes d'action	1	1
Rôles et responsabilités	2	10
Travailleurs	3	15

Légende : RH - conseiller ou gestionnaire RH

B.V Tableau B5 – Actions du superviseur selon l'organisation

	Action			
Activité essentielle	Organisation A	Organisation B	Organisation C	Organisation D
Prévention des accidents et de blessures	Adopter une approche préventive (S) Remplir le formulaire d'enquête et d'analyse d'accident (S) Suivi de l'implantation des mesures correctives pour assurer la sécurité des travailleurs (S)	Vérifier les comportements sécuritaires des travailleurs par rapport aux méthodes ou consignes de l'entreprise (S) Prendre les mesures correctives immédiates pour assurer la sécurité des travailleurs (S)	Faire appel à des professionnels de la santé pour l'analyse et la résolution des problèmes SST(S)	Participer et soutenir toutes les actions en SST (RH) Approfondir les circonstances de l'accident et la prise de mesures correctives (ex. rencontre avec le personnel pour réviser mesures de sécurité) (S)
Connaitre les procédures de RT	Distribuer les formulaires au T (S) Compléter et acheminer aux RH le rapport/formulaire d'enquête et d'analyse d'accident (RH)	Remplir le formulaire d'enquête et d'analyse d'accident(S) Informé le conseiller en SST (RH)	Remplir le rapport/formulaire d'enquête et d'analyse d'accident (RH, S)	Remplir et acheminer le rapport/formulaire enquête et analyse d'accident (RH) S, personne-ressource en cas de problème, pour toute question ou information (RH)
Communication avec le T absent	Contacté le T pour lui demander comment il va et comment il envisage son RT (ton amical et non harcelant) (S)	Contacté le T pour savoir s'il va bien et connaître la durée de l'absence (S)	Contact avec le T en arrêt de travail (S)	Absence de communication (A)
Planifier la solution de RT	Remplir le formulaire d'AT(S) Choix des tâches d'AT c. LF du T (S) Proposer des choix de tâches au T (T) Évaluer le besoin de formation sur les méthodes de travail (S) Participer à l'aménagement	Remplir le formulaire d'AT (S) Planifier des tâches d'AT c. LF du T(S) Se déplacer, au besoin, au domicile du T, fournir les outils nécessaires au travail si AT à domicile et prendre de ces nouvelles	Proposer une liste de tâches que le T pourrait réaliser dès son RT (S) Planification de la main-d'œuvre de remplacement (S) Donner des nouvelles du T absent à l'équipe (S) Planification de la solution de RT avec le bureau de santé	Proposer des tâches qui respectent les LF du T (S) Remplir le formulaire d'AT (S) Identifier des conditions favorables et défavorables au RT Participer à transformer des tâches, à changer des

Activité essentielle	Action			
	Organisation A	Organisation B	Organisation C	Organisation D
	de la solution de RT (S) Rencontre d'équipe pour diminuer tensions et déconstruire jugements par rapport à RP ou AT (S)	(S)	(p. ex. : horaire de travail, tâches) (S) Envisage des solutions provisoires de RT (p. ex. : ajout d'un équipement, outil de travail) (S, RH) Rencontre d'équipe – info sur les LF du T lors du RT (S)(RH)	équipements lors du réaménagement d'un poste de travail (S) Répartition des tâches de travail en fonction des LF du T (S, T) Entreprendre démarche de résolution de problème (RH)
Encadrer, et soutenir le T lors de la reprise du travail (RH)	Rencontrer le T lors de la reprise du travail : information sur les tâches à accomplir S'assurer que le T et l'équipe respectent les LF du T(S) Suivi du déroulement de première journée de travail Suivi avec le T en AT, de RT à son poste (T)	Valider que T a l'autorisation du médecin pour reprendre le travail (S)	Mise à jour du T sur des changements (p. ex. : organisationnel, nouvel outil, etc.) (RH) S'assurer que les tâches réalisées par le T respectent les LF du T (S) Résoudre conflit en cas de problème avec l'équipe de travail à cause de l'alourdissement de la tâche (S)	Vérifier si T est capable d'accomplir les tâches qui lui sont assignées lors du RT (capacité, rythme) (S) S'informer des difficultés auxquelles le T en AT fait face (RH, T, S) Suggérer des nouvelles postures et gestes au T, en attendant qu'un équipement soit adapté ou ajouté (S)
Collaboration avec le T (développer lien de confiance)	Collaboration avec le T (S, RH)			Suivi auprès du T pour vérifier s'il est capable d'accomplir les tâches qui lui sont assignées lors du RT (capacité, rythme) (S)
Collaboration avec le responsable RH (échange d'information)	Transférer de l'information pertinente sur le RT au responsable en SST et au conseiller en RH (S, RH) Suivi mensuel avec le Bureau de santé (S)	Suivi des dossiers avec le conseiller en SST (RH)		

Suivi auprès du T et de l'équipe après la reprise du travail	Suivi quotidien pour s'informer du déroulement du RT (S)		Suivi quotidien auprès du T pour s'assurer que tout va bien (S)	Suivi auprès du T pour déterminer s'il va bien, flexibilité et compréhension (S)
Formation	Coaching (RH)	-	-	-

Légende : S -superviseur, T- travailleur, RH- conseiller ou gestionnaire RH, RT - retour au travail, AT- assignation temporaire, RP – retour progressif, LF- limitations fonctionnelles

B.VI Tableau B6 – Conditions favorables ou défavorables selon l'organisation

Type de condition	A	B	C	D
Culture SST et de l'organisation	F : laisser l'employé prendre les pauses dont il a besoin, suivre son rythme (S) (RH) Suivi personnalisé du T de RT (RH) Communication entre le S et les acteurs (RH)	F : culture SST et organisationnelle (RH) D : priorisation des actions liées aux objectifs de production sur les actions liées au processus de RT	F, D : climat de travail (RH) F : superviseur participe à un programme de gestion de cas mis en place par l'employeur Ouverture d'esprit du S (RH) D : Priorisation des actions liées aux objectifs de production sur les actions liées au processus de RT	D : Priorisation des actions liées aux objectifs de production sur les actions liées au processus de RT
Ressources	F : avoir plus de ressources pour des mesures préventives(S)		F : programme structuré de RT ou ressources externes facilitant la collaboration entre les acteurs (RH, S)	F : autonomie et latitude du S dans la réalisation des accommodements (RH)
Relations interpersonnelles	F : bonne relation entre T, S et RH (RH)	F, D : climat de travail dans l'équipe (T) F, D : relation interpersonnelle entre S et T (RH)	F : relation de confiance entre S et T (S, T)	F, D : relations interpersonnelles entre le S et le T (RH, T)
Croyances, attitudes, attributs (positifs)	F : empathie (RH) FT positif et proactif dans son RT (S)	F, D : communication (qualité) entre le S et le T (RH, T) F : empathie, compréhension de la situation de RT par le S (T)	F : écoute des préoccupations du T (RH, S) Implication et soutien du S envers le T (RH) Attitude positive du T envers son RT (RH, T) D : Stress vécu par le T en cas de contestation (RH) Volonté du T de retourner au travail (S) Communications pour les ententes de RT (S)	F : Engagement du T dans la démarche du RT (RH) Écoute et compréhension de la situation du T (RH)

Légende : F –favorable, D- défavorable, S -superviseur, T- travailleur, RH- conseiller ou gestionnaire RH, RT - retour au travail

ANNEXE C : VOLET 3

C.I Tableau C1 – Pistes d'action et actions spécifiques incluses dans le questionnaire de consultation

#	Piste d'action	Action
1	Formaliser le rôle et les responsabilités du superviseur dans des procédures de retour et maintien au travail	Clarifier le rôle et les responsabilités du superviseur dans le cadre de la procédure de retour et de maintien au travail
		Distinguer entre les responsabilités du superviseur et celles des autres acteurs prenant part dans le processus de retour et maintien au travail
		Participer à la l'élaboration de politiques et de procédures à partir de son expérience
		Distinguer les actions de prévention des accidents de celles de retour au travail
2	Communiquer avec le travailleur en absence pour maintenir le contact	Contacter le travailleur le plus tôt possible après son arrêt de travail pour : - le rassurer concernant son lien d'emploi - vérifier ses perceptions par rapport à son retour au travail
		S'entendre avec les RH sur un mécanisme pour transmettre les informations pertinentes pour le superviseur concernant les besoins du travailleur
3	Collaborer avec les autres acteurs impliqués dans le retour et maintien du travail du travailleur	Collaborer avec le travailleur lors de la planification et la mise en place de la solution de retour au travail
		Collaborer avec les membres de l'équipe lors de la planification et la mise en place de la solution de retour au travail
		Collaborer avec les acteurs responsables de la gestion du dossier d'indemnisation du travailleur (ex. : personne assumant le rôle de coordination de retour au travail)
4	Accompagner le travailleur lors de son retour et maintien au travail	Accompagner le travailleur dans les différentes mesures d'accommodements
		Accompagner le travailleur en cas de conflit avec les autres membres de l'équipe de travail
5	Planifier le retour et maintien au travail du travailleur	Planifier la main-d'œuvre pendant l'absence du travailleur (p. ex. : répartition des tâches, horaire, etc.)
		Élaborer un plan d'action et échanger avec le travailleur pour identifier les options favorisant le retour au travail
		Planifier le retour au travail du travailleur selon ses besoins (p. ex. : son accueil et intégration, révision des mesures de sécurité, information sur les nouveaux outils ou procédures, etc.)

#	Piste d'action	Action
		Planifier le retour au travail avec les autres acteurs concernés (p. ex. : rencontre avec l'équipe de travail, rencontre avec le conseiller en RH, conseiller en indemnisation, etc.)
6	Réaliser le retour au travail	Rencontrer le travailleur dès son retour au travail pour résumer les tâches attendues de lui, en fonction de ses capacités et ressources et le rassurer de son appui et de celui de l'équipe de travail
		Faire les accommodements nécessaires en collaboration avec les acteurs concernés
		S'assurer du respect des limitations fonctionnelles par le travailleur et les autres membres de l'équipe de travail
7	Suivi régulier des activités de travail ainsi que de leurs répartitions entre les membres de l'équipe de travail	Rencontrer le travailleur lors de son retour au travail (p. ex. : rencontre d'information et de suivi sur ses capacités et satisfaction du travail)
		Informar l'équipe de travail du plan de retour au travail avant le retour au travail du travailleur
		En collaboration avec les personnes concernées, résoudre les problèmes qui peuvent survenir dans le processus de retour du travail
8	Former le superviseur sur les actions attendues de lui dans le retour et maintien au travail des travailleurs	Acquérir les habiletés nécessaires à l'évaluation ergonomique des situations de travail, à la planification et à la résolution de problèmes liés à l'implantation de solutions de retour au travail (ex. : assignation temporaire, accommodements, ajustements, etc.)
		Identifier les besoins de formation des superviseurs, concernant les actions attendues, comme les habiletés de communication.

C.II Tableau C2 – Questionnaire : Pistes d'action pour le superviseur lors du processus de retour et de maintien durable au travail

CONSIGNES

En tant que superviseurs ou autres acteurs, nous désirons avoir votre avis sur différentes pistes d'action pour le superviseur dans le processus de retour et de maintien durable au travail des travailleurs à la suite d'un trouble musculosquelettique (TMS) lié au travail.

Le présent questionnaire vous permettra de donner votre avis sur la pertinence, la faisabilité et la formulation de chaque piste d'action, ainsi que sur la suffisance des actions proposées pour opérationnaliser les pistes.

Afin de favoriser la compilation des suggestions, nous vous demandons de remplir le questionnaire au moins 5 jours avant la date prévue pour la rencontre de groupe.

PERSONNES À CONTACTER

Pour participer ou pour en savoir plus, communiquez avec nous :

Veillez lire la piste et les actions associées et ensuite répondre aux questions s'y rattachant.

Piste d'action 1 : Formaliser le rôle et les responsabilités du superviseur dans des procédures de retour et maintien au travail

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Clarifier le rôle et les responsabilités du superviseur dans le cadre de la procédure de retour et de maintien au travail;
- Distinguer entre les responsabilités du superviseur et celles des autres acteurs prenant part dans le processus de retour et maintien au travail;
- Participer à la l'élaboration de politiques et de procédures à partir de son expérience;
- Distinguer les actions de prévention des accidents de celles de retour au travail.

1.1 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 1.2

1.1.1 Si non, pourquoi?

1.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 1.3.

1.2.1 Si non, pourquoi?

1.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement? Si oui, passez à 1.4

1.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?
- espace

1.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour formaliser le rôle et les responsabilités du superviseur dans le cadre des politiques et des procédures organisationnelles de retour et maintien au travail? Si non, passez à 2.1.

1.4.1 Si oui, quelle(s) action(s) avez-vous à nous suggérer?
- espace

Piste d'action 2 : Communiquer avec le travailleur en absence pour maintenir le contact

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Contacter le travailleur le plus tôt possible après son arrêt de travail pour :
 - le rassurer concernant son lien d'emploi;
 - vérifier ses perceptions par rapport à son retour au travail;

- S'entendre avec les ressources humaines sur un mécanisme pour transmettre les informations pertinentes pour le superviseur concernant les besoins du travailleur.

2.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 2.2

2.1.1. Si non, pourquoi?

2.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 2.3

2.2.1. Si non, pourquoi?

2.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement?

Si oui, passez à 2.4

2.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?

- espace

2.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action? Si non, passez à 3.1

2.4.1 Si oui, quelle(s) action(s) avez-vous à nous suggérer?

- espace

Piste d'action 3 : Collaborer avec les autres acteurs impliqués dans le retour et maintien du travail du travailleur

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Collaborer avec le travailleur lors de la planification et la mise en place de la solution de retour au travail;
- Collaborer avec les membres de l'équipe lors de la planification et la mise en place de la solution de retour au travail;
- Collaborer avec les acteurs responsables de la gestion du dossier d'indemnisation du travailleur (ex. : personne assumant le rôle de coordination de retour au travail).

3.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes?

Si oui, passez à 3.2

3.1.1. Si non, pourquoi?

3.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 3.3

3.2.1. Si non, pourquoi?

3.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement? Si oui, passez à 3.4

3.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?
- espace

3.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action? Si non, passez à 4.1.

3.4.1 Si oui, quelle (s) action (s) avez-vous à nous suggérer?
- espace

Piste d'action 4 : Accompagner le travailleur lors de son retour et maintien au travail

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Accompagner le travailleur dans les différentes mesures d'accommodements;
- Accompagner le travailleur en cas de conflit avec les autres membres de l'équipe de travail.

4.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 4.2.

4.1.1. Si non, pourquoi?

4.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 4.3.

4.2.1. Si non, pourquoi?

4.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement? Si oui, passez à 4.4.

4.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?
- espace

4.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action? Si non, passez à 5.1.

4.4.1 Si oui, quelle (s) action (s) avez-vous à nous suggérer?

- espace

Piste d'action 5 : Planifier le retour et maintien au travail du travailleur

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Planifier la main-d'œuvre pendant l'absence du travailleur (p. ex. : répartition des tâches, horaire, etc.);
- Élaborer un plan d'action et échanger avec le travailleur pour identifier les options favorisant le retour au travail;
- Planifier le retour au travail du travailleur selon ses besoins (p. ex. son accueil et intégration, révision des mesures de sécurité, information sur les nouveaux outils ou procédures, etc.);
- Planifier le retour au travail avec les autres acteurs concernés (p. ex. : rencontre avec l'équipe de travail, rencontre avec le conseiller en RH, conseiller en indemnisation, etc.)

5.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 5.2.

5.1.1. Si non, pourquoi?

5.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 5.3

5.2.1. Si non, pourquoi?

5.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement? Si oui, passez à 5.4.

5.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?
- espace

5.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action? Si non, passez à 6.1.

5.4.1 Si oui, quelle(s) action(s) avez-vous à nous suggérer?

- espace

Piste d'action 6 : Réaliser le retour au travail

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Rencontrer le travailleur dès son retour au travail pour résumer les tâches attendues de lui, en fonction de ses capacités et ressources et le rassurer de son appui et de celui de l'équipe de travail;
- Faire les accommodements nécessaires en collaboration avec les acteurs concernés;
- S'assurer du respect des limitations fonctionnelles par le travailleur et les autres membres de l'équipe de travail.

6.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 6.2.

6.1.1 Si non, pourquoi?

6.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 6.3.

6.2.1 Si non, pourquoi?

6.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement?

Si oui, passez à 6.4.

6.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?

- espace

6.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action? Si non, passez à 7.1.

6.4.1 Si oui, quelle(s) action(s) avez-vous à nous suggérer?

- espace

Piste d'action 7 : Suivi régulier des activités de travail ainsi que de leurs répartitions entre les membres de l'équipe de travail

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Rencontrer le travailleur lors de son retour au travail (p. ex. : rencontre d'information et de suivi sur ses capacités et satisfaction du travail);
- Informer l'équipe de travail du plan de retour au travail avant le retour au travail du travailleur;
- En collaboration avec les personnes concernées, résoudre les problèmes qui peuvent survenir dans le processus de retour du travail;

7.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 7.2.

7.1.1. Si non, pourquoi?

7.2 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 7.3.

7.2.1. Si non, pourquoi?

7.3 Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement?

Si oui, passez à 7.4.

7.3.1 Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?

- espace?

7.4 Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action?

Si non, passez à 8.1.

7.4.1 Si oui, quelle(s) action(s) avez-vous à nous suggérer?

- espace?

Piste d'action 8 : Former le superviseur sur les actions attendues de lui dans le retour et maintien au travail des travailleurs

Cette piste d'action s'opérationnalise par les actions suivantes :

- Acquérir les habiletés nécessaires à l'évaluation ergonomique des situations de travail, à la planification et à la résolution de problèmes liés à l'implantation de solutions de retour au travail (ex. : assignation temporaire, accommodements, ajustements, etc.);
- Identifier les besoins de formation des superviseurs, concernant les actions attendues, comme les habiletés de communication.

8.1. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont pertinentes? Si oui, passez à 8.2.

8.1.1. Si non, pourquoi?

8.2. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont faisables? Si oui, passez à 8.3.

8.2.1. Si non, pourquoi?

8.3. Selon vous, est-ce que cette piste d'action ainsi que ses actions sont formulées clairement? Si oui, passez à 8.4.

8.3.1. Si non, avez-vous une proposition à nous suggérer?

- espace?

8.4. Selon vous, est-ce qu'il manque des actions pour opérationnaliser cette piste d'action? Si non, passez à 9.1.

8.4.1. Si oui, quelle (s) action (s) avez-vous à nous suggérer?

- espace?

La prochaine section comporte quatre questions, afin de sonder votre appréciation générale des pistes d'action et de leur opérationnalisation.

9. Dans l'ensemble, est-ce que les pistes d'action proposées pour le superviseur vous semblent pertinentes au bon déroulement de l'activité du superviseur dans le cadre du processus de retour et maintien durable au travail des travailleurs à la suite d'un TMS lié au travail?

Pas du tout pertinent	Pas pertinent	pertinent	Tout à fait pertinent
-----------------------	---------------	-----------	-----------------------

10. Dans l'ensemble, est-ce que les pistes d'action proposées pour le superviseur sont faisables dans votre organisation?

Pas du tout faisable	Pas faisable	Faisable	Tout à fait faisable
----------------------	--------------	----------	----------------------

11. Dans l'ensemble, est-ce que les pistes d'action proposées pour le superviseur sont formulées de façon claire et spécifique?

Pas du tout claires	Pas claires	Clares	Tout à fait claires
---------------------	-------------	--------	---------------------

12. Dans leur ensemble, est-ce que les pistes d'action proposées pour le superviseur pourraient être applicables au sein de votre organisation?

Pas du tout applicables	Pas applicables	Applicables	Tout à fait applicables
-------------------------	-----------------	-------------	-------------------------

TROISIÈME PARTIE

- A. Depuis combien d'années occupez-vous votre emploi actuel?
- espace
- B. Quel est le titre de votre fonction actuelle?
- espace
- C. Dans quel domaine les activités de votre organisation se situent-elles?
- espace
- D. Quel est le plus haut niveau d'études que vous avez complété? (case à cocher)
- Secondaire ou moins;
 - Études collégiales/CÉGEP – secteur préuniversitaire;
 - Études collégiales/CÉGEP – secteur technique;
 - Études universitaires de premier cycle – baccalauréat;
 - Études universitaires de deuxième cycle – maîtrise
 - Études universitaires de troisième cycle – doctorat
- E. Autre (veuillez préciser) Dans votre organisation, à quel département ou structure êtes-vous rattaché?
- Ressources humaines;
 - Santé et sécurité au travail;
 - Opération;
 - Autre (veuillez préciser).
- F. L'organisation pour laquelle vous travaillez comporte-t-elle plus d'un site (bureau, succursale, usine, etc.) au Québec?
- Oui
 - Non
- G. L'organisation pour laquelle vous travaillez comporte-t-elle au moins un site dans une autre province au Canada?
- Oui
 - Non
- H. L'organisation pour laquelle vous travaillez est-elle une multinationale, c'est-à-dire implantée dans au moins un autre pays que le Canada?
- Oui
 - Non
- I. Est-ce que l'organisation pour laquelle vous travaillez est privée?
- Oui
 - Non
- J. Est-ce que l'organisation pour laquelle vous travaillez est syndiquée?
- Oui
 - Non
- K. Au meilleur de votre connaissance, combien de travailleurs votre organisation compte-t-elle au Québec?
- Plus de 5000 travailleurs
 - Entre 1000 et 4999 travailleurs
 - Entre 500 et 9999 travailleurs
 - Entre 250 et 5499 travailleurs
 - Entre 51 et 250 travailleurs
 - 50 de travailleurs et moins.

C.III Tableau C3 – Description des participants

	N = 18*
Genre	
Homme	9 (50,0 %)
Femme	9 (50,0 %)
Ancienneté dans l'emploi actuel	
2 à 4 ans	8 (44,4 %)
5 à 9 ans	4 (22,2 %)
10 ans et plus	6 (33,3 %)
Type d'acteur	
Superviseur	4 (22,2 %)
Autre acteur (direction des ressources humaines)	7 (38,9 %)
Autre acteur (service santé ou SST)	7 (38,9 %)

*Note : Un participant n'a pas complété la section concernant les informations sociodémographiques

C.IV Tableau C4 – Description des organisations

	N = 18
Type d'organisation	
Privée	13 (72,2 %)
Publique	5 (27,8 %)
Secteur d'activité	
Fabrication	9 (50,6 %)
Santé et services sociaux	3 (16,7 %)
Construction	2 (11,1 %)
Transport	1 (5,6 %)
Divertissement	1 (5,6 %)
Administration et autres services	1 (5,6 %)
Commerce	1 (5,6 %)
Zone géographique	
Région métropolitaine	6 (33,3 %)
Région centrale	9 (50,0 %)
Région éloignée	3 (16,7 %)
Présence d'un syndicat	
Oui	13 (72,2 %)
Non	5 (27,8 %)

C.V Tableau C5 – Applicabilité de pistes d'action selon les caractéristiques des organisations

Caractéristique des organisations	Précision sur des éléments d'applicabilité facilitant ou entravant le RT
Taille	
- Grande	(+) Partage de responsabilités entre S et les autres acteurs. (+) Plus de ressources spécialisées en RT (infirmières, préventeurs, conseillers en gestion des accidents de travail, etc.).
- Petite	(+) Proximité des acteurs.
Localisation	
- Région métropolitaine	(+) Recrutement des superviseurs facile, choix de compétences en RT.
- Région centrale et région éloignée	(-) Recrutement des superviseurs difficile, absence de compétence en RT des S. (+) Proximité des S et du T.
Présence de syndicat	(+) Représentants syndicaux aident à rassurer le T et à le soutenir lors des différentes démarches. (-) Contraintes à la relocalisation des travailleurs en AT.
Nature du travail	
- Travail en équipe	(+) S aidé par les travailleurs de son équipe. (-) Conséquences importantes de l'assignation du T sur les autres membres de l'équipe.
Prévalence de cas TMS avec RT	
- <i>Plus importante</i>	(+) S exposé à des situations de RT, peut développer des compétences (relationnelles, communications, actions).
Outils	
- Formulaire de réintégration du T en lien avec le poste de travail.	(+) Identification de tâches légères.
- Document permettant le partage des LF du T.	(+) Respect des LF.
- Dépliants présentant le processus de RT à remettre au T au début de son arrêt de travail.	(+) Fournir de l'information sur le RT au T facilite son adhésion au plan et à l'implantation de la solution de RT.
- Formation de remise à niveau du T lors de son RT.	(+) Réduction des craintes et des incertitudes.

Légende : T - travailleur, S - superviseur, RT retour au travail, SST – santé et sécurité du travail, (+) Élément favorable, (-) Élément défavorable