

## Mot du président

Selon l'adage, on n'a jamais une 2<sup>e</sup> chance de faire une 1<sup>e</sup> bonne impression. Je me lance donc...

Le congrès des GRHMQ du 7 au 9 juin dernier à l'auberge du Lac-à-l'Eau-Claire restera à notre mémoire pour plusieurs raisons. Outre l'omniprésence des moustiques, ce site enchanteur exceptionnel aura permis de consolider nos réseaux de contacts professionnels et approfondir nos connaissances. Mais surtout, il aura permis de questionner les fondements de notre organisation et sa raison d'être. Avant d'aborder ce sujet, vous me permettrez en notre nom à tous, de remercier et féliciter **Isabelle Gauthier**, directrice des ressources humaines de la Ville de Saint-Eustache et son équipe pour l'organisation et la gestion de ce congrès. Le défi a été brillamment relevé et aura permis de souligner de belle façon le 30<sup>e</sup> anniversaire de notre organisation. Merci aux commanditaires et collaborateurs sans qui la réalisation de ce congrès n'aurait pu être possible.

Il me semble essentiel et fort indiqué aussi, de souligner le travail extraordinaire de **Diane Lépine**, directrice des ressources humaines de la Ville de Beaconsfield, au cours de son mandat à la présidence de notre association. Femme d'écoute, de courage et de conviction, elle n'a pas ménagé les efforts témoignant d'un engagement toujours empressé à répondre aux besoins et attentes de nos membres. Soulignons également le passage de notre collègue **Daniel Chabot**, directeur général de la Ville de La Pocatière, au conseil d'administration. Sa grande sagesse nous a été d'un précieux réconfort au cours des 2 dernières années.

Pour ceux qui étaient absents lors de nos assises, je me permets de présenter les membres du conseil d'administration qui veillera à assurer la gestion et la coordination de notre association au cours de la prochaine année. Je pense qu'il est tout indiqué de souligner l'engagement bénévole et volontaire de ces personnes qui acceptent d'investir leur temps et leur énergie pour le bien être de notre organisation malgré la lourdeur de leurs responsabilités professionnelles individuelles. Cet engagement vous honore...

- **Isabelle Gauthier**, DRH à la Ville de Saint-Eustache, vice-présidente
- **Diane Lépine**, DRH à la Ville de Beaconsfield, trésorière
- **Simona Sonnenwirth**, DRH à la Ville d'Hampstead, secrétaire

- **Daniel Picard**, DRH à la Ville de Sherbrooke, chargé de projet attentes des membres
- **Yves Cabana**, coordonnateur RH à la Ville de Magog, directeur, responsable du RH.COM.



Un merci tout spécial aux villes de ces personnes qui rendent possible leur engagement pour le mieux-être de notre association professionnelle.

Ce conseil d'administration sera soutenu par deux mandataires exceptionnels et essentiels, **Joanne Bertrand** et **Pierre G. Gauthier**. Déjà, ils se démarquent par leur professionnalisme et leur empressement à répondre à nos besoins. Merci beaucoup pour votre présence rassurante! N'hésitez pas à faire appel à eux, votre satisfaction n'aura d'égal que leur empressement à répondre à vos besoins.

Au moment d'écrire ces lignes, le Mexique se relève d'un violent tremblement de terre, les Antilles et le sud des États-Unis d'Amérique vivent une période intensive d'ouragans. Sans être dévastateur, nous pouvons sans aucun doute mentionner que l'association des GRHMQ connaît aussi, dans une certaine mesure, une période de grande instabilité. Beaucoup plus positive, par contre, ces grandes turbulences nous conduiront vers un avenir plus solide, plus certain, j'en demeure convaincu. Notre congrès 2017 aura été l'occasion d'une grande remise en question. Mon premier engagement a été d'assurer une suite à l'atelier d'innovation collaborative qui a permis un remue-méninge de notre vision, nos attentes, nos valeurs, nos réalités et nos enjeux. Je salue tout particulièrement la décision du conseil d'administration de poursuivre la réflexion sur le devenir de notre regroupement par la création de 4 tables régionales. Cette façon de faire devrait permettre que près de la moitié de nos membres auront, entre leurs mains, la responsabilité de dessiner notre futur collectif. Un grand défi se présente à nous et c'est ensemble que nous allons le relever. Le résultat sera assurément à la hauteur de nos attentes.

*Denis Lagacé*

Président des GRHMQ

Directeur ressources humaines, Ville de Rivière-du-Loup



## Mot de l'éditeur

Lors de la dernière parution, je vous avais demandé de me partager les idées de reconnaissance mises en place pour la **Semaine des ressources humaines**, question d'activer notre imagination pour les années prochaines.

Malheureusement peu d'entre vous m'avez fait part des activités que vous avez faites pour souligner la contribution de vos travailleurs. Voici la liste des activités qui m'ont été partagés.

### Dîner buffet offert aux travailleurs au cours duquel :

- Un **gala des bons coups** qui vise à souligner les travailleurs ou les équipes de travailleurs qui ont permis de surpasser les objectifs établis, de réaliser un beau projet ou bien de découvrir quelque chose de très intéressant qui a pu aider les collègues dans leur travail.
- Dévoilement des « **héros silencieux** » soit des personnes qui n'exposent pas leur accomplissement et qui passent souvent inaperçu dans l'organisation.

### Collations santé

- Fruits offerts à tous les employés dans les différents bâtiments municipaux.

### Formation pour les adjointes et les secrétaires

- « **Cultiver son optimisme au travail** ». Des astuces pour augmenter sa productivité et son bien-être au travail par l'application de techniques éprouvées reliées à l'optimisme.

### Yoga sur l'heure du dîner

- **Session de yoga** de 12 h à 13 h 15, dans la salle du conseil de l'hôtel de ville, par un spécialiste du domaine

### Déjeuners-causeries avec le directeur général puis les conférences suivantes :

- Hugo Dubé, comédien, « **Osez la bonne idée** »
- Claudine Larivière, nutritionniste, « **Carburer pour mieux performer** »
- Olivier Bernard, le pharmacien, « **La santé : du vrai, du moins vrai...et du n'importe quoi** »

On me note que la participation des travailleurs a été excellente et à Magog, j'ai constaté l'enthousiasme de ceux-ci. J'espère que ces idées vous permettront de bonifier la semaine des RH de votre organisation.

*Yves Cabana*

Coordonnateur au Ressources humaines  
Ville de Magog  
ycabana@ville.magog.qc.ca

**rh.com**

est publié trois fois l'an sous la direction de conseil d'administration des Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ).

GRHMQ laisse aux auteurs l'entière responsabilité de leurs textes. La reproduction totale ou partielle des textes est d'ailleurs assujettie à l'autorisation préalable des auteurs.

Les membres GRHMQ sont invités à collaborer à ce bulletin en transmettant leurs textes par courriel : « [y.cabana@ville.magog.qc.ca](mailto:y.cabana@ville.magog.qc.ca) »

Coordination administrative : Pierre G. Gauthier  
Coordination technique : Yves Cabana  
Graphisme : Micro édition André



534, Carré Clauss  
Sainte-Thérèse (Québec) J7E 3Y2  
Tél. : 450-951-6359  
Fax : 450-951-8049  
Courriel : [grhmq@grhmq.qc.ca](mailto:grhmq@grhmq.qc.ca)  
Internet : [www.grhmq.qc.ca](http://www.grhmq.qc.ca)

**LECORRE**  
avocats au service  
des employeurs



**RELATIONS DU TRAVAIL** – Des partenaires impliqués



**SANTÉ ET SÉCURITÉ** – L'approche spécialiste



**NÉGOCIATION** – À vos côtés pour signer la meilleure entente



**FORMATION** – Savoir, c'est pouvoir



**PUBLICATIONS** – Le droit accessible

2550, boul. Daniel-Johnson, bureau 650  
Laval (Québec) H7T 2L1  
T 450 973.4020 1 877 218.4020  
F 450 973.4010

**lecorre.com**

# COMAQ

## FORMATION SUR MESURE

NOUVELLE ALLIÉE POUR LES RESPONSABLES EN RESSOURCES HUMAINES

Bénéficiez d'un accès à une offre complète de cours dans plusieurs sphères de l'administration municipale.

### LES AVANTAGES

- Bonifiez vos programmes de formation
- Atteignez vos objectifs stratégiques



COURS ACCRÉDITÉS PAR

Université de Montréal  
Faculté de l'éducation permanente  
Formation continue

École des dirigeants  
HEC MONTRÉAL

POUR INFORMATION  
M<sup>e</sup> Antony Dulude  
Directeur général adjoint

418 527-1231  
COMAQ.QC.CA

## La gestion de la réintégration d'un employé à la suite d'une invalidité



Par Me Pierre St-Onge, avocat, CRHA, en droit du travail et de l'emploi au sein de l'équipe du cabinet Dunton Rainville

À titre d'employeur, vous devez régulièrement faire face à la gestion des dossiers d'invalidité de vos employés. Ces invalidités peuvent découler d'un accident du travail ou d'une maladie ou blessure de nature personnelle. Les absences du travail de ces employés peuvent être d'une durée plus ou moins longue, selon chaque situation qui peut se présenter.

Dans plusieurs cas, le retour au travail d'un employé peut s'avérer difficile et ce, autant pour l'employé visé que pour son gestionnaire ou ses collègues de travail. Il importe donc de bien planifier le retour au travail d'un employé, particulièrement lorsque celui-ci a été absent pour une longue période de temps, et ce, en aval, soit pendant l'absence même de l'employé.

Afin d'assurer le succès de la réintégration d'un employé suivant un long congé pour maladie, il faut d'abord connaître et comprendre les éléments importants reliés à son absence, notamment quant à l'évolution de son état de santé. Une des façons de faire le suivi du dossier est, bien évidemment, de recevoir et analyser les différents documents de nature médicale, en s'assurant que ceux-ci soient suffisamment précis, et de faire évaluer, si requis, cet employé par un médecin que vous aurez désigné.

Un autre moyen utile afin de préparer le retour au travail de l'employé est de maintenir une communication régulière avec celui-ci. En ce faisant, vous lui démontrez que vous êtes à l'écoute et que vous vous souciez de son rétablissement, de telle sorte qu'il sera en mesure de comprendre que vous pourrez l'accueillir au travail lorsque sa situation médicale le lui permettra. Au cours de ces communications, il importe de discuter ouvertement et franchement avec l'employé des éléments positifs reliés à l'évolution de son état de santé. En outre, il est possible que vous puissiez discuter du moment où l'employé croit qu'il sera prêt à reprendre le travail, des tâches qu'il sera éventuellement en mesure d'accomplir lors de son retour au travail, si celui-ci doit se faire de façon progressive, ou de la possibilité d'effectuer d'autres tâches que sa condition médicale lui permettrait de faire à court terme.



La personne la mieux placée afin de maintenir une telle communication avec l'employé est son gestionnaire puisqu'elle est la personne qui, en principe, connaît mieux l'employé, son poste de travail et les exigences qui sont reliées, de même que ses collègues de travail. En effet, ces derniers peuvent également faire partie de la réussite ou de l'échec du retour au travail. Le gestionnaire pourra donc rassurer votre employé quant à l'accueil favorable que ses partenaires de travail lui réserveront.

Dans la même perspective, afin de favoriser une meilleure réintégration au travail, vous devez faire preuve d'une certaine ouverture et reconnaître à l'égard de l'employé que sa situation peut parfois s'avérer difficile et que certains obstacles pourront se dresser lors de son retour au travail. Vous devez démontrer que vous êtes à même de soutenir l'employé lors de son retour au travail et de tenter de résoudre les difficultés lorsqu'elles se présenteront. À cet égard, dans certaines situations, un plan de retour au travail peut être élaboré, lequel peut prévoir des mesures d'adaptation qui amèneront l'employé à exécuter l'ensemble de ses tâches à l'intérieur d'un délai convenu.

Les moyens mis en œuvre afin de faciliter le retour au travail d'un employé absent à la suite d'une invalidité découle de l'obligation d'accommodement reconnu par les tribunaux. Comme nous le savons, une telle obligation d'accommodement a ses limites et il peut s'avérer que vous ne puissiez permettre le retour au travail d'un employé qui aurait conservé des limitations fonctionnelles permanentes. Chaque situation doit être évaluée, notamment, selon les faits du dossier, la nature du poste et l'environnement de travail de cet employé.

Enfin, à la suite du retour au travail de l'employé, un suivi et une évaluation continue doit être effectuée. Lorsqu'un plan de retour au travail a été mis en place, vous pourrez vous référer à celui-ci. Selon la situation qui se présente, un tel suivi peut être fait de façon quotidienne ou hebdomadaire, mais doit également être limité dans le temps. En effet, l'employé doit comprendre qu'après une certaine période de temps, il devrait avoir réintégré pleinement son poste et exécuté tous les attributs qui y sont reliés.

# La santé psychologique au travail

## SAVIEZ-VOUS QUE ...

**1 personne sur 5 aura une problématique de santé mentale cette année au Canada**



**500 000 canadiens se sont absentés aujourd'hui du travail dû à des problèmes de santé mentale**



**La stigmatisation de la maladie mentale est pire que la maladie elle-même**



**44% des travailleurs disent avoir des besoins relatifs à la santé psychologique**

Contrairement à ce qu'on croirait, il n'est pas si facile de parler de santé psychologique, encore moins au travail. La raison est bien simple...il n'y a rien d'apparent, ce qui rend la maladie plus difficile à comprendre pour l'entourage.

La preuve, une enquête révèle que 70% des gens ne divulgueraient pas leur maladie à leur employeur et que 31% croient que leur employeur ne comprendrait pas.

Prenons simplement l'exemple de l'employé qui s'absente pour une opération et celui pour un problème de santé psychologique. Le premier aura probablement le droit à une attention particulière de la part de ses collègues de travail : ils prendront des nouvelles, signeront une carte, prépareront des petits plats et souligneront son retour. À votre avis, le deuxième aurait-il droit au même traitement ? Peut-être pas...



normandin  
beaudry

noir sur blanc

générons ensemble performance humaine & financière

SANTÉ ET  
PERFORMANCE

RÉMUNÉRATION

ASSURANCE  
COLLECTIVE

RETRAITE  
ET ÉPARGNE

GESTION  
D'ACTIFS

COMMUNICATION

Il devient primordial de s'attarder à ce fléau pour mieux comprendre, mieux réagir et surtout mieux prévenir.

La prévention commence par un milieu de travail psychologiquement sain!

Plusieurs facteurs psychosociaux influencent la réponse psychologique des employés :

- La façon dont le travail est exécuté (échéances, charge de travail, méthodes de travail)
- Les relations de travail (avec les collègues, les gestionnaires, les clients)
- La reconnaissance, l'engagement, la politesse et le respect
- Le leadership des gestionnaires et une orientation claire
- La culture organisationnelle
- Etc.

Un employé qui se sent soutenu par l'organisation est un employé convaincu que son employeur apprécie sa contribution, qu'il a à cœur d'assurer son bien-être psychologique et qu'il mettra en place des mécanismes de soutien utiles si ce bien-être est compromis. Dans ces conditions, il sera davantage enclin à demander de l'aide pour se rétablir.

Le manque de soutien psychologique de la part de l'organisation peut entraîner :

- Une hausse de l'absentéisme
- Des comportements de repli sur soi
- Des tensions et des conflits\*
- Un roulement de personnel
- Une perte de productivité
- Un risque accru d'accidents de travail

\*Les conflits peuvent générer des problématiques encore plus importantes telles que la fatigue, des maux de tête, l'épuisement professionnel et l'anxiété.

### Comment améliorer le soutien psychologique ?

#### La communication !

- Encouragez le respect dans les communications entourant la santé psychologique
- Informez les employés sur les programmes et les ressources communautaires existants
- Restez en contact avec les employés en congé de maladie
- Préparez bien le retour au travail et offrez des mesures d'accommodement au besoin
- Informez l'équipe du retour au travail de l'employé

Évidemment les facteurs personnels sont primordiaux dans la santé psychologique au travail. Certains éléments sont à prendre en considération :

- Le type de personnalité. Par exemple, les personnes qui ont une affectivité positive risquent moins de développer des problèmes psychologiques
- L'âge et le sexe. Par exemple, les femmes sont davantage touchées par la dépression comparativement aux hommes
- L'état de santé et les habitudes de vie ayant un effet modérateur sur le stress
- Les événements de vie, tels qu'une séparation, un décès, une naissance, etc.
- L'environnement social et familial qui peut constituer une source de soutien social
- Les stratégies d'adaptation utilisées, telles la gestion du temps et la capacité d'évacuer son stress

La connaissance de soi et de ses limites évitera à la personne de se placer dans des situations qui affecteront sa capacité d'adaptation. En terminant, sachez qu'il existe plusieurs outils qui ont été développés afin d'appuyer les organisations dans une saine gestion de la santé psychologique au travail par :

- Votre Programme d'aide aux employés (PAE)
- La commission de la santé mentale au Canada

Ce qu'il est important de retenir c'est que, en travaillant en amont, vous investissez dans la santé des employés au travail, vous optimisez le rendement de votre organisation, vous diminuez le taux d'absentéisme et les cas d'invalidité.

### FAITES UNE DIFFÉRENCE AVEC NOUS !

### L'ÉQUIPE DE BRIO RH ET DU CRESS PAE

#### SOURCES :

<http://sante.gouv.qc.ca/conseils-et-prevention-travail-et-la-sante-mentale/>

Mood Disorders Society of Canada : <http://mdsc.ca/>

Commission de la santé mentale du Canada : <http://www.mentalhealthcommission.ca/Français>

La santé psychologique au travail : [http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/10/Guide\\_sante\\_psychologique.pdf](http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/10/Guide_sante_psychologique.pdf)