



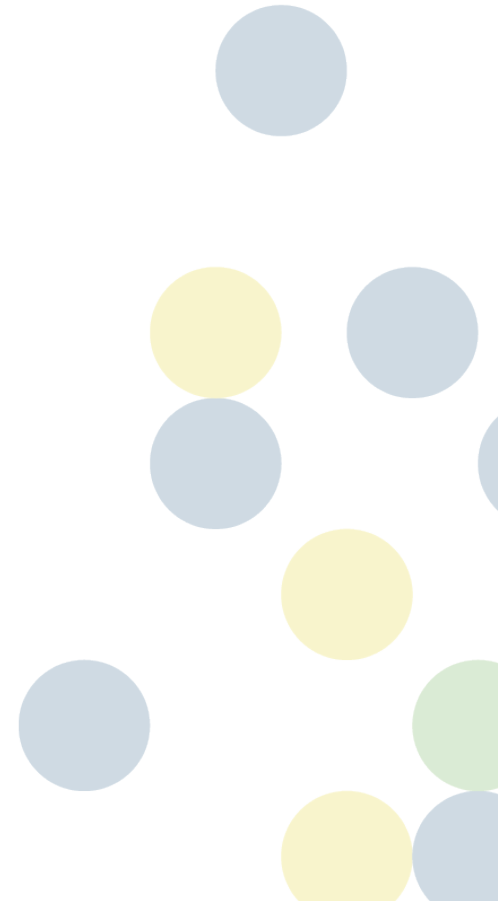
Retour au travail durable de policiers à la suite d'une absence pour un trouble mental courant lié totalement ou partiellement au travail



Projet RATRAP



CHAIRE DE RECHERCHE UQTR-ENPQ
PRÉVENTION DE LA SANTÉ
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL
EN SÉCURITÉ PUBLIQUE



Andrée-Ann Deschênes, PhD – Université du Québec à Trois-Rivières

Clémence Emeriau Farges, PhD – Université de Régina

Alessia Negrini, PhD – Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

Annie Gendron, PhD - École nationale de police du Québec

Julie Maheux, PhD - Université du Québec à Trois-Rivières

Anne-Marie Ducharme – Chaire de recherche UQTR-ENPQ

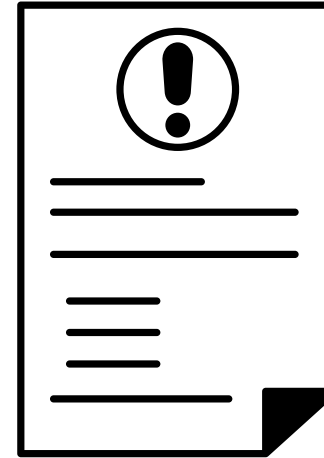




Déclaration

Nous déclarons être les auteur(e)s de ce contenu.

Nous n'avons aucun conflit d'intérêt potentiel en lien avec cette présentation.



CHAIRE DE RECHERCHE UQTR-ENPQ
PRÉVENTION DE LA SANTÉ
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL
EN SÉCURITÉ PUBLIQUE

CE QUI A MENÉ À UN TEL PROJET...

Plusieurs études démontrent que les travailleurs des métiers du domaine de l'urgence sont **plus à risque d'être touchés par des problèmes de santé psychologique au travail** (Gersons et Carlier, 1994; de Soir et al., 2012; Lilly et Allen, 2015; Sherwood et al., 2019).

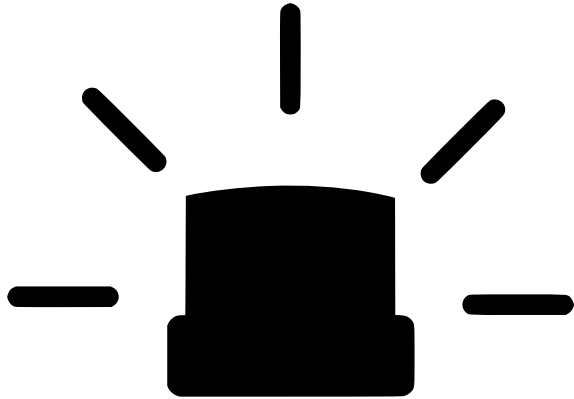
Une étude récente a montré que dans une organisation policière, les **patrouilleurs représentent 45 % des policiers touchés par un TMC** et que la **durée moyenne d'absence pour ce type de trouble est de 389 jours** (Deschênes et al., 2021).

Au Québec, entre 2014 et 2019, les policiers sont l'une des cinq professions pour lesquelles les lésions psychologiques **entraînent le plus de coûts** chez les hommes (14\$M) (Lebeau et al. 2024).

Au Québec, les **lésions de nature psychologique** acceptées par la CNESST chez les policiers sont plus **coûteuses que les lésions de nature physique** (moyenne annuelle d'environ 36 000 \$ de plus, par lésion), car la durée d'absence est plus longue (+ 36 jours en moyenne) (IRSST, 2022).

De plus, des études ont montré qu'environ **30 % des travailleurs retournés au travail** après une absence pour un TMC **ont eu une rechute**, qui est généralement plus grave et de plus longue durée que le premier épisode, et donc, plus coûteuse (Pomaki, 2017).

FAIT À CONSIDÉRER...



- La **loi 27 au Québec** amène maintenant des obligations à l'employeur en termes d'action de prévention et de présomption du TSPT.
- Il est fréquent qu'un policier **ne revienne pas à ses pleines fonctions** à la suite d'une absence pour une problématique de santé mentale (p.ex., assignation à des tâches administratives), ce qui peut entraîner des **défis de gestion**, mais également affecter son **identité professionnelle et sa motivation** (Galland, 2018).
- À notre connaissance, **aucune étude** réalisée en milieu policier ne s'est intéressée au processus et aux déterminants du RAT et à sa durabilité (RAT-D) dans le temps.



OBJECTIF

Proposer une démarche de RaT à la suite d'une absence pour un TMC adaptée au milieu policier, et ce, basée sur les données probantes.

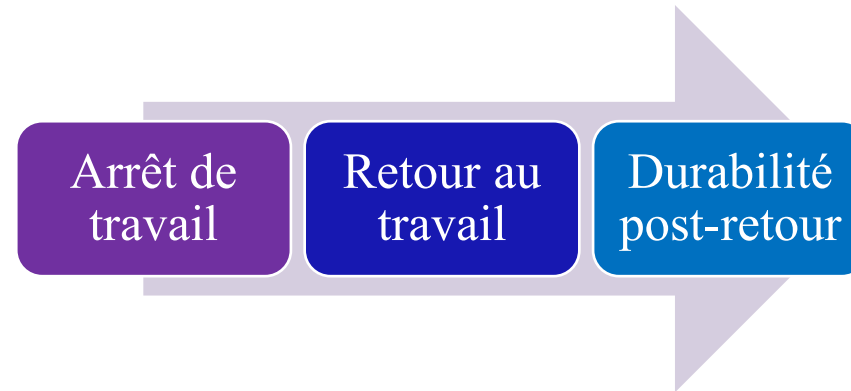
Phase 1 – Devis Qualitatif
Dresser un portrait des pratiques actuelles.

Phase 2 – Devis longitudinal
Identifier les leviers individuels et organisationnels favorables au RaT durable.

CADRE THÉORIQUE

Retour au travail (RaT) durable:

Dans ce projet, le « **retour au travail durable** » est synonyme de « **maintien en emploi** », pour indiquer que le travailleur **reste** dans la **même organisation** sur le **même poste** qu'il avait avant l'absence ou un autre poste, avec un lien d'emploi à temps plein ou à temps partiel, pour une période d'au moins **six mois** après y être retourné, à la suite d'une **absence** due à une **lésion professionnelle** de nature psychologique (*Adapted from Dekkers-Sánchez, et al., 2011; Etuknwa et al., 2019*).



Troubles mentaux courants (TMC):

Dans ce projet, **les lésions partiellement ou totalement** liées au travail sont considérées.

Lésions psychologiques : p.ex., trouble de stress post-traumatique, dépression, trouble anxieux, trouble d'adaptation, angoisse situationnelle, stress aigu.

CADRE THÉORIQUE

Tableau 1 - Déterminants du retour au travail et du retour au travail durable

Lié au :	Facilitateurs	Obstacles
Travail	Soutien social du superviseur immédiat (questionnaire de proximité) et des collègues ; aménagements sur / du lieu de travail et qualité du leadership.	Tension et stress, demandes psychologiques, exposition à la violence ou à l'intimidation ; exigence physique élevée, horaire atypique, imprévisibilité ou stress accru ; injustice organisationnelle, déséquilibre effort-récompense (contrôle-demande).
Personnel	Auto-efficacité, attentes envers le retour au travail, optimisme et capacité de travail	Pessimisme, intention de quitter son emploi.
Santé	Bon état de santé perçu par le travailleur	Anxiété, dépression et comorbidité, arrêts maladie antérieurs (déterminants liés au niveau de santé individuel)
Socio démographique	Statut socioéconomique élevé.	Âge avancé et comportements de vie malsains (p. ex., tabagisme, mauvaises habitudes alimentaires, sédentarité).

CADRE THÉORIQUE

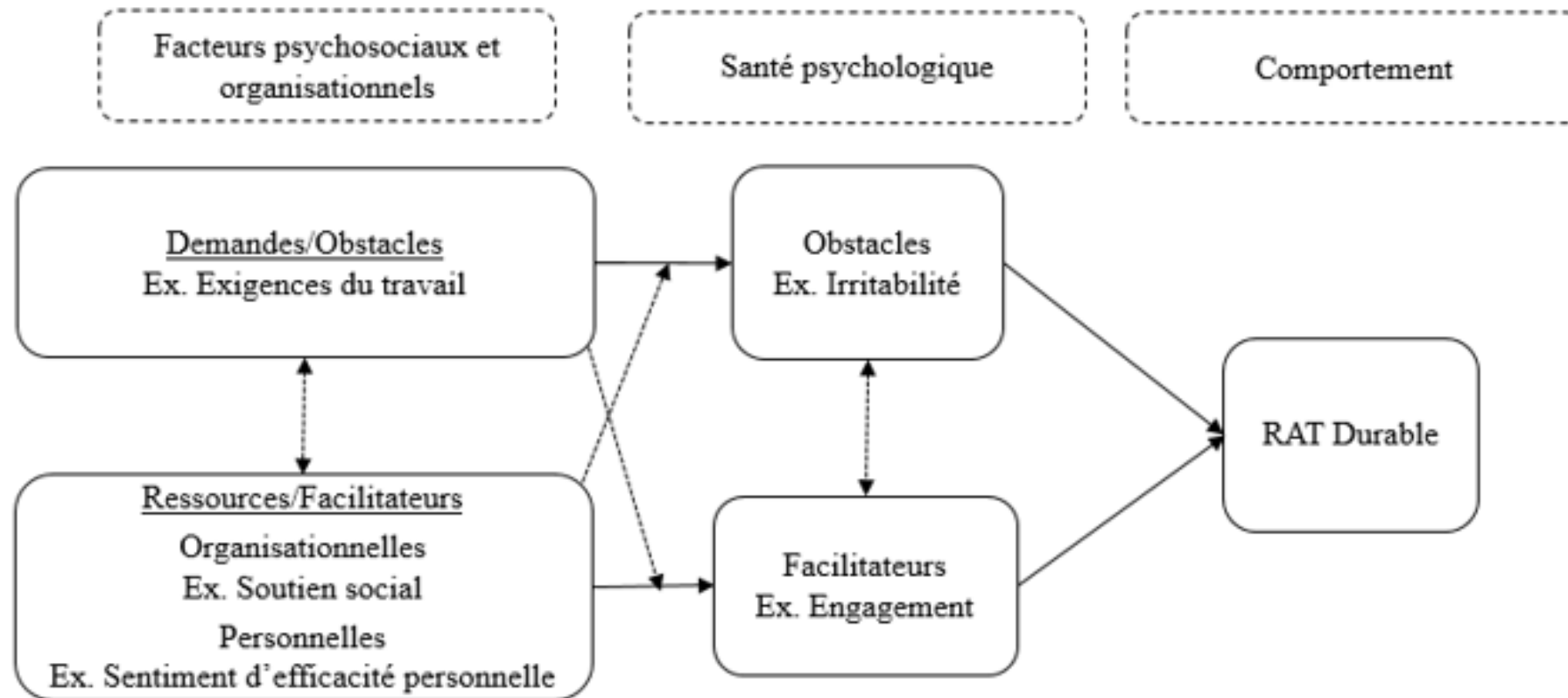
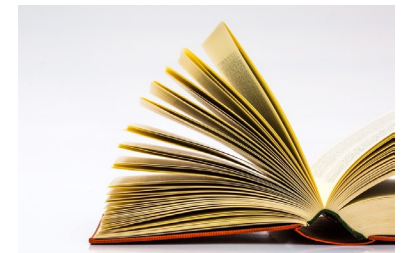


Figure 1. Modèle hypothétique du RAT durable des policiers

MÉTHODOLOGIE PHASE 1:

Objectif général: Proposer une démarche de RaT durable à la suite d'une absence pour un TMC spécifique au milieu policier.

Objectif spécifique: Dresser un portrait des pratiques actuelles.

Veille scientifique et organisationnelle

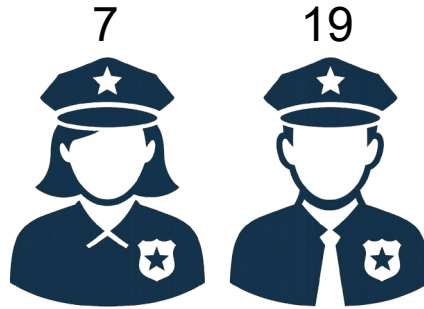
- Revue systémique de la littérature
- Entrevue semi-dirigée avec les gestionnaires policiers ayant géré un dossier de retour au travail à la suite d'un TMC
- Entrevue semi-dirigée avec des policiers ayant vécu un retour au travail à la suite d'un TMC

Critères d'inclusion

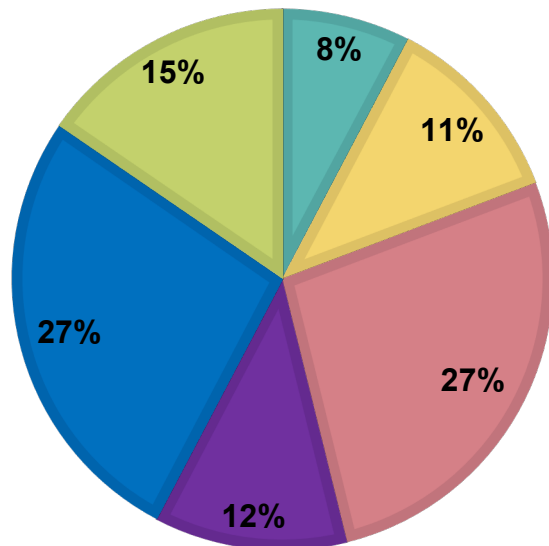
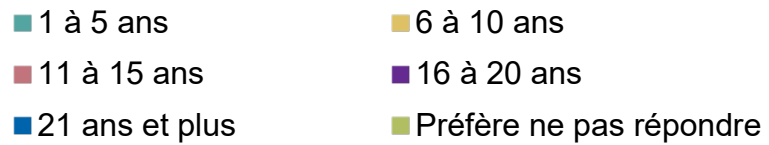
- Avoir vécu un **retour au travail** dans les **2 dernières années** ou en **avoir géré**;
- **Être en emploi** au moment de la cueillette de données.



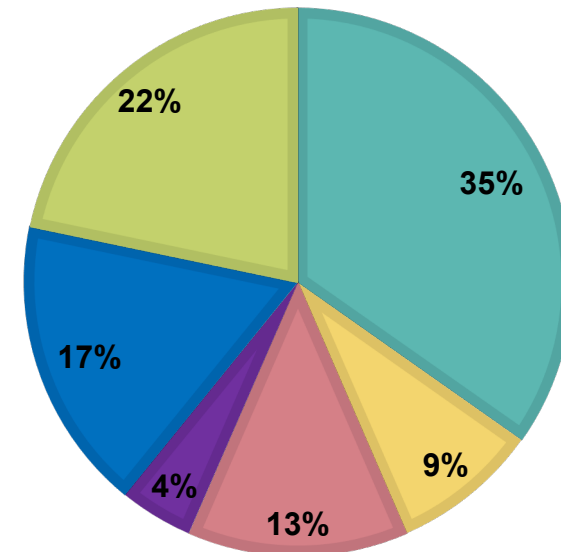
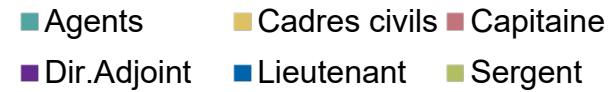
MÉTHODOLOGIE PHASE 1



ANCIENNETÉ



GRADE



RÉSULTATS PHASE 1

Obstacles du retour au travail durable		
Extrinsèques	L'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Manque de clarté dans les communications• Absence de procédures claires• Forcer le retour au travail
	Partenaires de services externes	<ul style="list-style-type: none">• Écart entre ce qui est demandé et possible de mettre en place en raison du contexte policier
	Les collègues	<ul style="list-style-type: none">• Malhabiles verbalement, ne pas savoir quoi dire
Intrinsèques	Le policier lui-même	<ul style="list-style-type: none">• Se juger, honte d'avoir été en maladie• Anxiété face au retour (+ abs longue + anxiété)• Position de fermeture au dialogue (ambivalence du policier, en parler ou pas aux collègues)• Peur de ne pas retrouver sa place au retour• Peur du changement (évolution du travail, outils différents)
	Événement similaire au déclencheur	<ul style="list-style-type: none">• Peur d'être à nouveau confronté (revivre le trauma)• Évitement, ne répondent pas aux appels de même nature que le trauma (volontairement) ou s'ils savent que ce sera un EPT

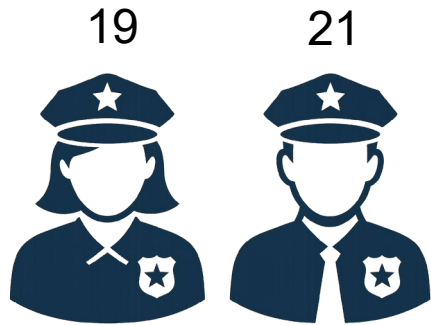
RÉSULTATS PHASE 1

Facilitateurs du retour au travail durable		
Protocole flexible	<ul style="list-style-type: none">• Être à l'écoute du besoin du policier• Être flexible dans la mise en place d'un protocole de retour au travail• Retour progressif aux fonctions occupées (aménagement temps de travail)	<ul style="list-style-type: none">• Personnalisation du plan de RAT nécessaire
Gestionnaire	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer des attentes claires sur le RAT**Quand communiqué, demander au policier ce qu'il comprend de ce qui lui a été communiqué**• Maintenir un suivi régulier• Favoriser la responsabilisation du policier dans son retour	<ul style="list-style-type: none">• Policier doit être au centre de la définition du protocole (flexibilité)
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none">• Offrir un soutien dans les démarches administratives	<ul style="list-style-type: none">• Doit avoir un porteur de dossier, une personne ressource

MÉTHODOLOGIE PHASE 2

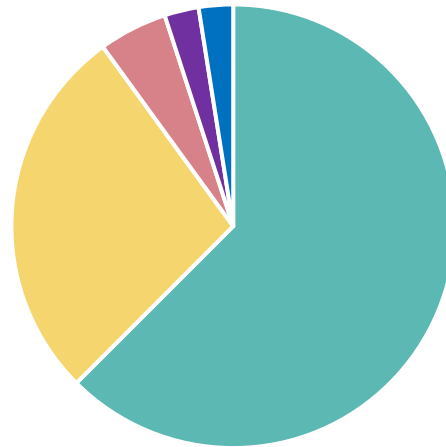
Objectif général: Proposer une démarche de RaT durable à la suite d'une absence pour un TMC spécifique au milieu policier.

Objectif spécifique: Identifier les leviers individuels et organisationnels favorables au RaT durable



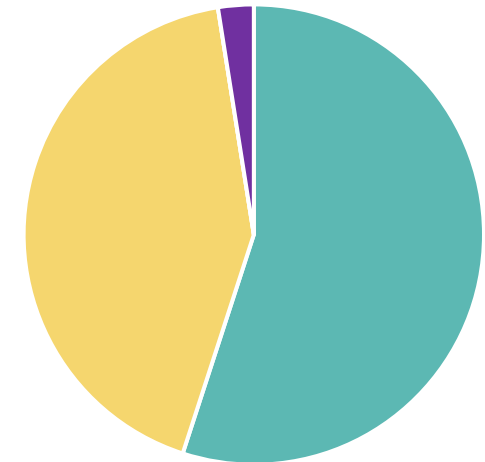
Devis longitudinal (n = 40)
T1 au retour au travail
T2 = T1 + 6 mois

Fonction occupée



■ Surveillance du territoire ■ Enquête
■ Services spécialisés ■ Administration
■ Autres

Grade



■ Agent ■ Sergent ■ Lieutenant ■ Capitaine

42,5 % des participants avaient déjà eu un arrêt antérieur relié à une lésion psychologique

MÉTHODOLOGIE PHASE 2

Devis longitudinal (n = 40)

T1 au retour au travail

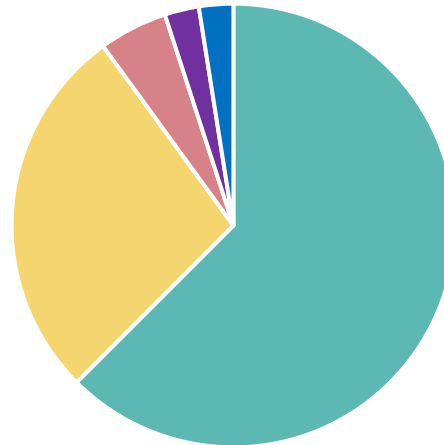
T2 = T1 + 6 mois

19

21

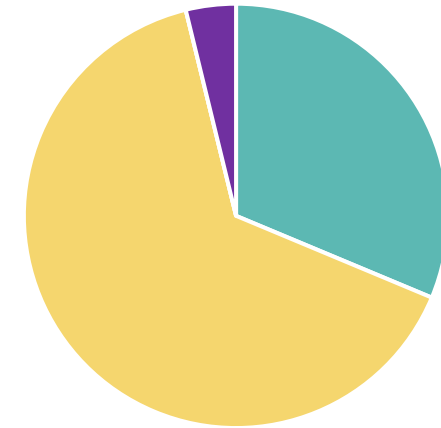


Fonction occupée



■ Surveillance du territoire ■ Enquête
■ Services spécialisés ■ Administration
■ Autres

Grade

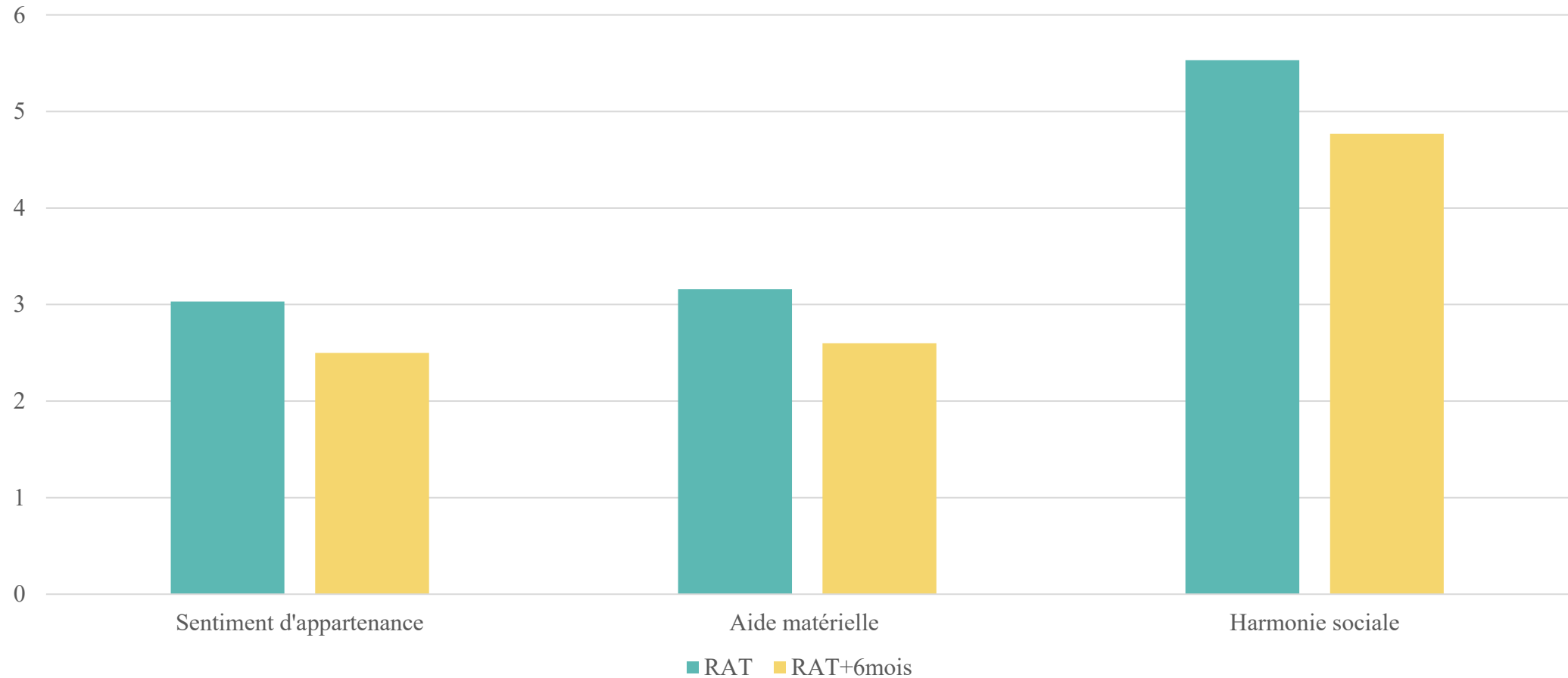


■ Agent ■ Sergent ■ Lieutenant ■ Capitaine

42,5 % des participants avaient déjà eu un arrêt antérieur relié à une lésion psychologique

RÉSULTATS PHASE 2

Différence significative dans la durabilité du RAT



RÉSULTATS PHASE 2

RETOUR AU TRAVAIL RÉUSSI



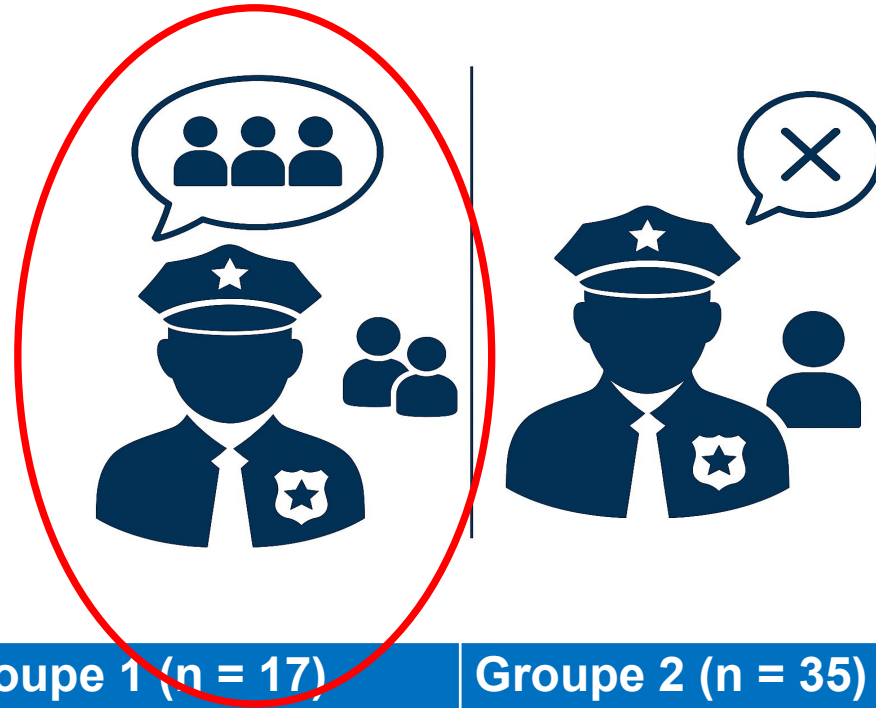
RETOUR AU TRAVAIL NON RÉUSSI



Pour les policiers qui reviennent au travail à la suite d'une absence pour un TSPT une différence significative sur la perception de la tâche est présente.

Cette perception renvoie à la manière dont le policier perçoit la clarté, la faisabilité et la reconnaissance de ses tâches dans l'organisation. Elle inclut la compréhension des attentes, la charge de travail, l'autonomie dans l'exécution et le sens attribué à la tâche (Emeriau Farges, 2025).

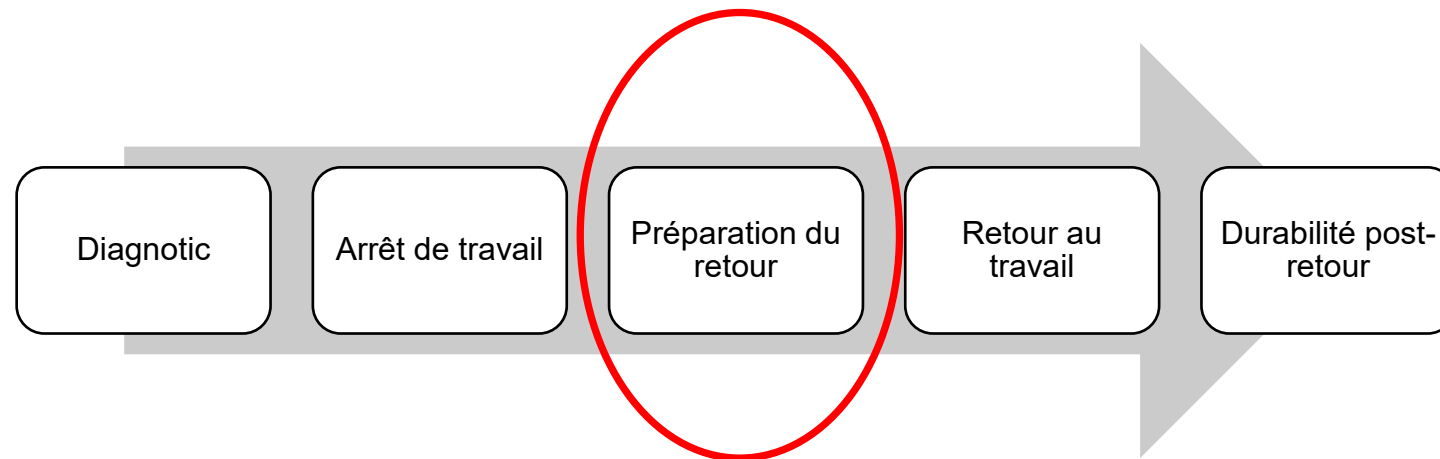
RÉSULTATS PHASE 2



Analyse de clusters	Groupe 1 (n = 17)	Groupe 2 (n = 35)
Bien-être total	5,95	4,48
Relations collègues	4,51	3,43
Relations avec les supérieurs	4,24	3,24

CE QU'IL FAUT RETENIR...

1. Mettre en place un protocole formel de RAT, accessible à tous
2. Identifier un « coordonnateur » du retour au travail - Points de contacts pour tous les intervenants (ex. médecin, intervenants sociaux)
3. Informer l'ensemble des policiers de cette procédure et de la volonté de travailler en concertation (Policier/Gestionnaire/Coordonnateur du RaT-D)



CE QU'IL FAUT RETENIR...

Lors d'une annonce d'absence



1. Chaque retour au travail demande un plan de retour au travail adapté.
2. Lors de la planification du retour identifier un mentor.
3. Vérifier le besoin de mise à jour des connaissances (ex. formation) / Augmenter le sentiment de compétence
4. Intégrer une flexibilité réelle dans les horaires et les tâches
 - A. Travailler les déclencheurs en environnement sécurisé
 - B. Prévoir des ajustements évolutifs (ex. retour sur la patrouille mais ne pas être à la réponse aux appels en premier, ...)
 - C. Permettre d'être accompagné par son mentor
5. Créer des espaces sécuritaires pour verbaliser les craintes facilement (ex. texto)
6. Intégrer des intervenants psychosociaux dans le processus de RAT au besoin
7. Faire des bilans de réintégration et des ajustements de tâches,
 - A. S'assurer du sentiment de contrôle sur la tâche et du sens au travail plus régulièrement pour les retours après un TSPT

CANEVAS DE POLITIQUE¹ – POLITIQUE D'ENCADREMENT ORGANISATIONNEL LORS DU RETOUR AU TRAVAIL À LA SUITE D'UNE LÉSION PSYCHOLOGIQUE DU SERVICE DE POLICE DE XXXXXX

1. OBJET DE LA POLITIQUE (*adapter les points suivants à votre contexte*)

La présente politique vise à encadrer le retour au travail durable (RAT-D) des employés à la suite d'une absence liée à une lésion psychologique.

Elle a pour objectifs de :

- favoriser une reprise du travail sécuritaire, progressive ou non et individualisée;
- soutenir le maintien en emploi à moyen et long terme;
- réduire les risques de rechute, de désengagement professionnel et d'exclusion durable du travail;
- clarifier les rôles et responsabilités des acteurs impliqués;
- assurer la conformité aux obligations légales, notamment celles découlant de la Loi 27.

2. PRINCIPES D'ORIENTATION

La mise en œuvre du RAT-D repose sur les principes suivants :

2.1. La direction XXXXX reconnaît que le retour au travail à la suite d'une absence liée à une problématique de santé psychologique constitue une période sensible nécessitant un encadrement organisationnel structuré. Le RAT-D s'inscrit dans une approche de prévention tertiaire, axée sur la réhabilitation, l'accompagnement et le maintien en emploi des employés concernés.

2.2. À cette fin, la direction met en place un processus de retour au travail individualisé, adapté aux capacités fonctionnelles, au rythme et au contexte de chaque employé. Ce processus prévoit la

RÉSUMÉ CHRONOLOGIQUE DES ACTIONS PAR INTERVENANT

RÉSUMÉ – PHASE 1

Arrêt de travail

GESTIONNAIRE	ÉQUIPE SST	COORDONNATEUR
Maintient un lien avec l'employé avec consentement de ce dernier	Coordonne le maintien du lien avec l'employeur, s'il y a lieu	Établit un lien avec l'employé
		Informe l'employé de la possibilité de prises de contact durant son absence, de leur objectif et du moment où celles-ci pourraient être effectuées

RÉSUMÉ – PHASE 2

Préparation du retour

GESTIONNAIRE	ÉQUIPE SST	COORDONNATEUR	PROFESSIONNEL TRAITANT	EMPLOYÉ
Avec l'employé, identifie un collègue-accompagnateur	Gère le volet médico-administratif	Planifie et coordonne le plan de retour au travail en concertation avec les parties prenantes, incluant le professionnel traitant	Évalue les limitations fonctionnelles	Avec l'employeur, identifie un collègue-accompagnateur
Assure un climat de soutien, de clarté et de respect	Gère la liaison avec la CNESST, si applicable	Assure un maintien du contact avec l'employé durant l'arrêt de travail		
		Voit à ce qu'un collègue-accompagnateur soit identifié, en concertation avec l'employé et les parties		

EXEMPLE DE PROCÉDURE

SÉLECTION D'UN COLLÈGUE-ACCOMPAGNATEUR DANS LE CADRE D'UN RETOUR AU TRAVAIL DURABLE

FICHE AIDE-MÉMOIRE

QUAND ENVISAGER LA DÉSIGNATION D'UN COLLÈGUE-ACCOMPAGNATEUR ?

- ▶ L'absence a été prolongée.
- ▶ Le retour comporte une exposition graduelle à des tâches opérationnelles sensibles pour l'employé.
- ▶ L'employé manifeste une appréhension importante face à la reprise.
- ▶ Des limitations fonctionnelles nécessitent un encadrement structuré.
- ▶ Le gestionnaire estime qu'un soutien opérationnel additionnel pourrait faciliter la transition.

COMMENT SÉLECTIONNER UN COLLÈGUE-ACCOMPAGNATEUR ?

- ▶ Être reconnu pour sa crédibilité professionnelle.
- ▶ Connaître adéquatement les exigences fonctionnelles du poste.
- ▶ Être capable d'adopter une posture respectueuse et impartiale.
- ▶ Être en mesure d'établir un lien de confiance avec l'employé.
- ▶ Respecter strictement la confidentialité.

QUELLES SONT LES FONCTIONS DU COLLÈGUE-ACCOMPAGNATEUR ?

- ▶ Accompagner de façon bienveillante l'employé tout au long du processus de retour au travail.
- ▶ Assurer l'application du plan de retour au travail (PRAT) en collaboration avec le coordonnateur.
- ▶ En collaboration avec le coordonnateur, identifier, au besoin, des ajustements requis au PRAT en fonction des exigences du poste et des réactions de l'employé.
- ▶ Être présent lors des premières expositions aux tâches identifiées comme sensibles
- ▶ Communiquer avec le coordonnateur, l'équipe santé, sécurité au travail et le gestionnaire responsable pour tout besoin d'ajustement ou difficulté observée en cours de mise en œuvre du plan.

QUELLES SONT LES LIMITES DU RÔLE DU COLLÈGUE-ACCOMPAGNATEUR ?

- ▶ Ne pas exercer un rôle clinique ni disciplinaire.
- ▶ Ne pose aucun jugement sur l'état de santé de l'employé.

EXEMPLE DE PROCÉDURE



Logo de l'organisation

INDICATION MÉDICALES

À compléter par le professionnel traitant¹

Service :

Section/ Division :

Date prévue de début du plan² :

Date de soumission du plan à l'employé :

EMPLOYÉ(E)

Nom, prénom	Matricule	Numéro d'employé

SUPERVISEUR(E)

Nom, prénom	Téléphone

GESTIONNAIRE

Nom, prénom	Téléphone

ACCOMPAGNATEUR (TRICE)

Nom, prénom	Téléphone

LIMITATIONS FONCTIONNELLES

Veuillez préciser si votre patient présente des limitations fonctionnelles pouvant avoir une incidence sur le retour au travail.

EXEMPLE DE PROCÉDURE

LOGO DE L'ORGANISATION

PLAN DE RETOUR AU TRAVAIL

(À compléter par le coordonnateur en collaboration avec l'employé)

Échéancier	Nombre d'heures/ jours travaillés/ semaine	Démarches/ Tâches	Informations additionnelles	Opinion du professionnel traitant ³
Semaine 1	2 demi-journées non consécutives	Retour au poste de police, familiarisation avec l'espace de travail, rencontre du sergent en poste, récupération des accès informatiques et d'un ordinateur portable. Lecture et mise à jour des directives opérationnelles.	Travail en civil	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Semaine 2	3 demi-journées non consécutives	Lectures de mise à jour des directives opérationnelles, prise de connaissance de la procédure de prise de plainte par téléphone. $\frac{1}{2}$ journée de formation TI.	Travail en civil	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Semaine 3	2 journées complètes non consécutives	Prise de plainte par téléphone, $\frac{1}{2}$ journée de formation contrôle de la qualité.	Travail en civil, $\frac{1}{2}$ journée port de l'uniforme pour adaptation	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<p>EXEMPLE</p> <p>Le nombre d'étapes, leur durée et la nature peuvent varier en fonction des besoins et des particularités de l'employé ainsi que des circonstances ayant mené à l'arrêt de travail</p>				
Semaine 8	Selon l'horaire prévu à la c.c.	Retour à l'horaire de travail et aux tâches régulières sans accompagnateur	Inclus dans les minimums d'effectifs	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

³ Note à l'intention du professionnel traitant : Si vous cochez « non » à l'une des étapes du plan, veuillez fournir des précisions dans la section « Notes et commentaires du professionnel traitant »

CE QU'IL FAUT RETENIR...

Investir dans des
programmes efficaces
de retour au travail

=

ÉCONOMIE + SANTÉ



QUESTIONS ?





Contact

Réseaux sociaux

→ @chaireSPTSP



Téléphone

1 819 376-5011,
poste 4223

Adresse

3351, boul. des Forges, Trois-
Rivières (Québec) G9A 5H7 |
Local 3541, L-P

Site Internet

www.uqtr.ca/chaireSPTSP
chaire.sptsp@uqtr.ca



CHAIRE DE RECHERCHE UQTR-ENPQ
PRÉVENTION DE LA SANTÉ
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL
EN SÉCURITÉ PUBLIQUE

