



Guide de retour au travail

**Division du développement organisationnel
et de la formation**

MAI 2003

INTRODUCTION

En cette période d'arrêt puis de retour au travail, plusieurs questionnements peuvent survenir :

- Comment se préparer au retour au travail?
- Comment accueillir le personnel lors de leur retour au travail?
- Comment mettre en place des actions simples permettant de faciliter le retour au travail mais aussi de favoriser un climat satisfaisant?
- Comment réagir face à des émotions ou à des réactions diverses?
- Où trouver les réponses aux questions administratives?

L'objectif poursuivi par le guide de retour au travail est d'offrir un cadre de référence et de répondre à des questions d'ordre général reliées à la rentrée au travail. Il est subdivisé en deux sections : l'aide-mémoire et les questions les plus fréquemment demandées.

L'AIDE-MÉMOIRE

L'aide-mémoire regroupe différents thèmes :

- La gestion de l'espace physique,
- L'accueil,
- Les règles administratives les plus susceptibles d'être abordées,
- Les ressources disponibles à *l'Université de Montréal*.

LES QUESTIONS LES PLUS FRÉQUEMMENT DEMANDÉES

Les questions les plus fréquemment demandées peuvent être reliées à l'état des choses avant l'arrêt de travail, d'autres au déroulement des négociations ou à des perceptions sur l'état de la situation actuelle et d'autres encore à des appréhensions. Tous ces phénomènes sont normaux.

L'objectif de cette partie est de vous faire part des questions les plus fréquemment demandées par les gestionnaires de *l'Université de Montréal*. Les suggestions émises sont des possibilités parmi d'autres et elles peuvent ainsi servir de guide à vos actions futures. Cette section propose donc des réponses reliées aux questionnements touchant les points suivants :

- Mon environnement de travail,
- Moi et les autres,
- Moi.

L'AIDE-MÉMOIRE

LA GESTION DE L'ESPACE PHYSIQUE

Différentes tâches dans diverses unités de *l'Université de Montréal* ont pu se poursuivre pendant l'arrêt de travail du personnel syndiqué de la section locale 1244. En effet, plusieurs activités étaient nécessaires pour répondre aux besoins des étudiants actuels ou futurs. L'espace de travail du personnel a donc pu être occupé ou utilisé pendant l'arrêt de travail. Par conséquent, il est important d'évaluer l'état de la situation dans votre environnement de travail et d'agir en conséquence.

OBSERVATIONS	CONSIGNES
<p>Constater l'état de l'espace de travail de chaque membre de votre équipe, présentement en arrêt de travail :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Accumulation de nouveaux dossiers?✓ Objets personnels déplacés, manquants, etc.?✓ Besoin d'un nettoyage?	<p>Agir selon les circonstances.</p> <p>S'assurer de :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Remettre en place les espaces de travail.✓ Classer les dossiers.✓ Nettoyer les espaces de travail. <p>Communiquer au personnel les raisons motivant le ou les changement(s) effectué(s) dans l'environnement.</p>

L'ACCUEIL DU PERSONNEL

QUESTIONNEMENTS	CONSIGNES
À quel moment devrais-je rencontrer le personnel après le retour au travail?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir une rencontre dès l'entrée au travail, lors de la première journée au moment que vous considérez le plus adéquat.
Dois-je prévoir une activité spécifique pour accueillir le personnel?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oui, il est préférable de prévoir un traitement spécial : muffins, beigne, café... ✓ S'assurer de prévoir la logistique relative à l'activité de retour.
Dans quel espace serait-il approprié de les accueillir?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir un environnement physique qui facilite l'échange : par exemple, une salle de conférence ou une salle de cours. ✓ Favoriser un climat d'échange, d'ouverture, d'acceptation.
Est-ce que je devrais regrouper toutes les catégories d'emploi?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir intégrer l'ensemble de l'équipe à la première rencontre : cadres, professionnels et soutien.
Dois-je privilégier des rencontres individuelles?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selon les situations en cours, prévoir des rencontres individuelles : tensions particulières, demandes spécifiques, etc.
Dois-je me préparer?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparer le contenu de la rencontre : <i>qu'est-ce que je veux communiquer et comment?</i> ✓ Communiquer les décisions administratives et organisationnelles concernant le retour au travail. ✓ Informer des changements survenus pendant l'arrêt de travail. ✓ Selon le déroulement de la rencontre, prévoir d'autres rencontres de groupe ou individuelles.

LES RÈGLES ADMINISTRATIVES RELATIVES AU RETOUR AU TRAVAIL

Les règles mentionnées ci-dessous sont issues de la convention collective de la section locale 1244. Le protocole de retour au travail conviendra des futures ententes entre les parties et vous sera communiqué dès que connu.

LE PROTOCOLE DE RETOUR AU TRAVAIL ET LA NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE AURONT PRÉSÉANCE SUR L'ÉTAT ACTUEL DES CHOSSES.

L'ANCIENNETÉ

PERSONNEL RÉGULIER	PERSONNEL TEMPORAIRE
Le protocole de retour au travail statuera sur la question de l'ancienneté pour le personnel régulier.	Selon la convention collective en vigueur et, dû à l'interruption de la prestation de travail, aucune ancienneté n'a été cumulée pendant l'arrêt de travail.

LES VACANCES

Pour les personnels temporaire remplaçant à temps partiel, surnuméraire à temps complet et surnuméraire à temps partiel, les règles habituelles s'appliquent, c'est-à-dire que 8% du salaire régulier est versé à chaque période de paie. Pour les personnels régulier et temporaire remplaçant à temps complet, veuillez consulter le tableau à la page suivante.

PERSONNEL RÉGULIER	PERSONNEL TEMPORAIRE REPLAÇANT À TEMPS COMPLET
<p>Les vacances accumulées en 2001-2002 n'ayant pas été utilisées avant le 31 mai 2003 pourront être reportées après le 1^{er} juin 2003.</p> <p>Pendant l'arrêt de travail, les personnes salariées n'ont pas cumulé de vacances et leurs crédits de vacances de l'année 2002-2003 seront ajustés au prorata du nombre de mois effectivement travaillés en 2002-2003.</p> <p>La détermination des dates de vacances se fera après le retour au travail selon les règles qui prévalent dans la convention collective en cours.</p>	<p>Aucune période de vacances n'a été cumulée pendant l'arrêt de travail.</p> <p>Les vacances accumulées en 2001-2002 seront reportées si la personne réintègre un poste de remplaçant à temps complet au moment du retour au travail.</p> <p>Ceux ou celles dont le remplacement aurait pris fin pendant l'arrêt de travail et qui ne sont pas réintégrés à un poste de remplaçant à temps complet, se verront monnayer leurs vacances accumulées.</p>

LES JOURS FÉRIÉS

Il n'y aura pas de remise sous quelque forme que ce soit des jours fériés ayant eu lieu pendant la période de grève.

LES CONGÉS PERSONNELS

Les congés personnels non utilisés avant le 31 mai 2003 ne sont pas monnayables et ne peuvent être reportés.

LE SOLDE DE CRÉDIT ANNUEL DE CONGÉ DE MALADIE (2002-2003)

Le solde de crédit annuel de congé de maladie sera ajusté au prorata du temps travaillé au cours de l'année financière 2002-2003.

LE SOLDE DE CRÉDIT ANNUEL DE CONGÉ DE MALADIE DE L'EXERCICE 2001-2002 REMIS EN TEMPS

Le solde de crédit annuel de 2001-2002 qui faisait l'objet d'une remise en temps et qui n'a pu être utilisé avant le 31 mai 2003 sera exceptionnellement reporté et devra être utilisé avant le 31 mai 2004.

LE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

Les règles habituelles s'appliquent à toutes les catégories d'emploi, c'est-à-dire que tout temps supplémentaire doit être approuvé préalablement par le supérieur immédiat.

LA RÉDUCTION DES HEURES DE TRAVAIL PENDANT LA PÉRIODE ESTIVALE

La période de réduction des heures de travail sera en vigueur du 9 juin au 15 août inclusivement. Si le retour au travail avait lieu après le 9 juin, aucun report de temps ne pourra être effectué.

LA RÉDUCTION VOLONTAIRE DE LA SEMAINE DE TRAVAIL

À son retour au travail, le personnel visé par une entente sur la réduction volontaire de la semaine de travail continue de bénéficier d'une telle entente. La durée de l'arrêt de travail n'a pas pour effet de reporter la date d'échéance de l'entente.

LES ENTENTES DE RETRAITE SIGNÉES

Les dispositions des ententes de retraite signées seront respectées intégralement. Il est à noter que la date de retraite spécifiée dans l'entente ne peut en aucun cas être reportée.

LES RESSOURCES DISPONIBLES

Compté tenu des questions soulevées par la situation, différentes possibilités s'offrent à vous :

- Consultez le comité de coordination de votre unité.
- Échangez avec votre réseau personnel ou professionnel.
- Faites appel aux spécialistes par le biais des conseillers (ères) en ressources humaines.
- Demandez conseil auprès des conseillers (ères) en ressources humaines.
- Consultez les intervenants du programme d'aide au personnel (PAP).

Vous trouverez ci-dessous, les modes de fonctionnement privilégiés par *l'Université de Montréal* pour répondre à vos questions ou vous apporter une aide supplémentaire.

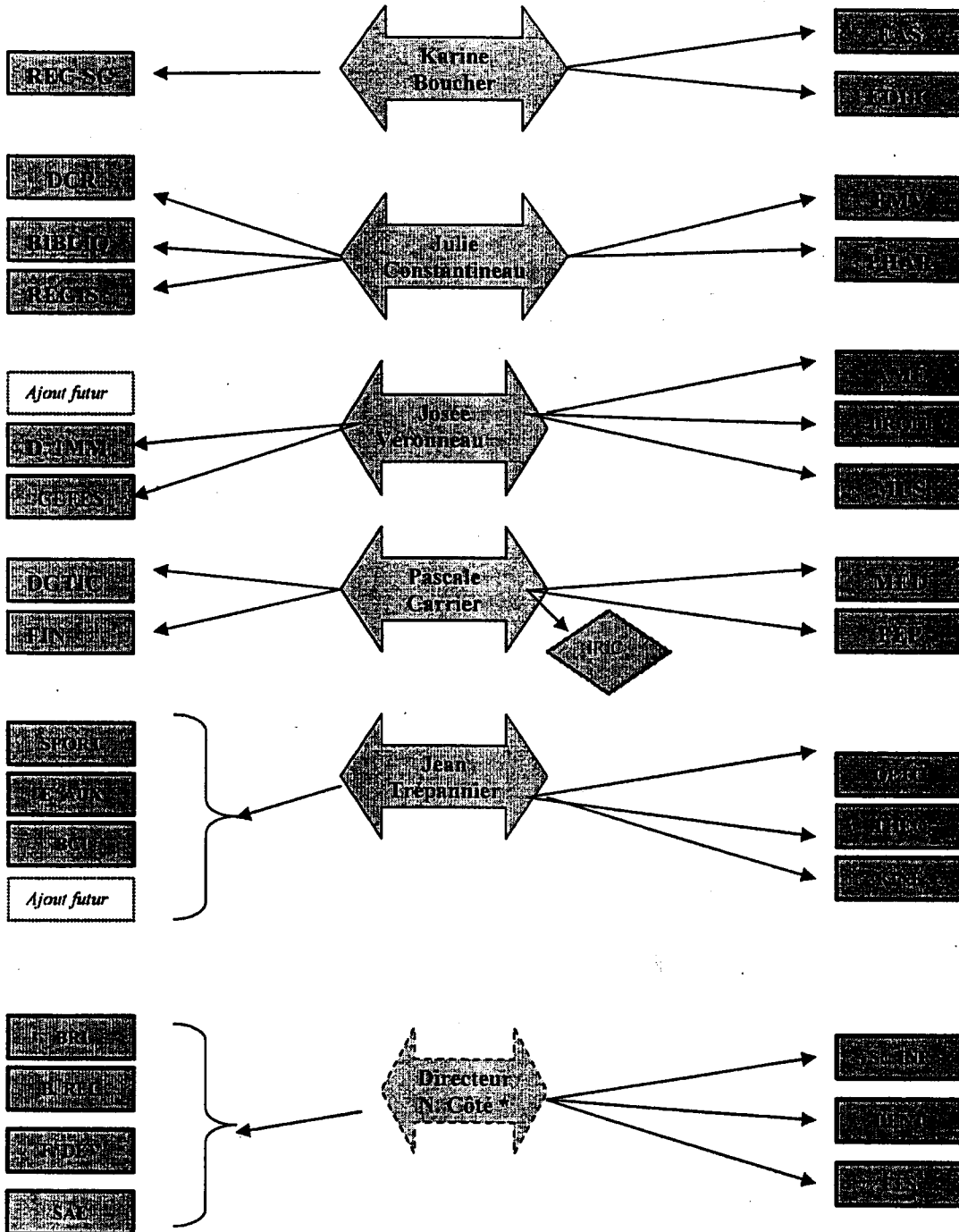
LE COMITÉ DE COORDINATION DE VOTRE UNITÉ

Le comité de coordination de votre unité a été mis sur pied pour faciliter la transmission de l'information pendant l'arrêt de travail. Le comité continuera d'assumer un rôle de coordination lors du retour au travail. Il recevra vos demandes ou vos questions et y répondra ou les dirigera, si nécessaire, vers le ou la conseiller (ère) en ressources humaines attribué(e) à votre unité. Le tableau de la page suivante présente les unités associées à chaque conseiller (ère) en ressources humaines.

D'autre part, les spécialistes en ressources humaines demeurent à votre service pour les questions relatives aux relations de travail, aux avantages sociaux, au régime de retraite, à la rémunération, à la dotation, au développement organisationnel et à la formation.

Les unités n'ayant pas de conseillers (ères) en ressources humaines attribué(es) ou n'apparaissant pas sur le tableau suivant pourront communiquer directement avec monsieur Normand Côté, directeur des services aux gestionnaires, au 2675.

Conseiller et conseillères en ressources humaines



*L'embauche d'un (e) 6^e conseiller (ère) en ressources humaines est prévue.

911-PAP

Pour toutes les difficultés rencontrées avant, pendant et après le retour au travail, les intervenants du PAP peuvent vous assister en toute confidentialité, vous ou votre personnel, pour des problèmes tels que :

- ✓ gestion de soi : santé physique et psychologique,
- ✓ familiaux,
- ✓ de couple,
- ✓ interpersonnels,
- ✓ etc.

Vous pouvez les rejoindre au 343-2103 ou consulter le site WEB pour plus d'informations www.drh.umontreal.ca/.prog/aide.html.

LES QUESTIONS LES PLUS FRÉQUEMMENT DEMANDÉES

QUESTIONS	RÉPONSES
MON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
<p>Dois-je faire un cocktail pour accueillir mon personnel?</p>	<p>Il est important de prévoir une rencontre avec votre personnel, qu'elle soit de groupe ou individuelle. Le choix du format de la réunion doit correspondre à vos modes de fonctionnement antérieurs et permettre un échange entre le personnel et vous.</p>
<p>Le réseau informatique sera-t-il rétabli dès le retour au travail?</p>	<p>Suite au protocole de retour au travail, la date d'arrivée du personnel sera connue et le réseau informatique sera remis en marche tel qu'il l'était avant la grève.</p>
<p>Puis-je faire des changements dans l'organisation du travail ou les processus?</p>	<p>Il est préférable d'attendre. La période de retour au travail n'est pas propice à l'introduction de changements. Le retour au travail constitue un changement en soi et nécessite une gestion progressive.</p>
<p>Lors du retour au travail, est-ce que je peux demander la même cadence de travail aux personnels?</p>	<p>Le retour au travail nécessite une adaptation progressive. Par le fait même, plus l'arrêt de travail est long, plus la reprise du travail sera étalée dans le temps. Les personnels devront se réappropriier leurs dossiers et leurs tâches, d'autant plus que dans certains secteurs, le travail a été effectué par d'autres.</p>

QUESTIONS	RÉPONSES
MON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
<p>J'ai différentes questions concernant la dotation des postes réguliers et temporaires.</p>	<p>Dès le retour au travail, la dotation sera une priorité. La direction des ressources humaines se prépare et des actions seront mises en place afin de combler les postes le plus rapidement possible. Au sujet du personnel surnuméraire, les conseillers (ères) en ressources humaines évalueront l'état de la situation avec les cadres.</p>
<p>Comment réagir aux demandes de mutation à d'autres unités?</p>	<p>Dans ces circonstances, il est important de prendre le temps d'écouter la requête et d'évaluer la situation avec le personnel. Il ne faut pas nécessairement répondre tout de suite mais penser aux différentes alternatives qui pourraient s'offrir à vous ou au personnel.</p>
<p>Combien de temps s'écoulera-t-il avant le retour à la normale?</p>	<p>Sur le plan opérationnel et administratif, le retour à la normale peut prendre quelques semaines à quelques mois. Selon différentes expériences, le retour à la normale du climat de travail peut s'échelonner sur une période de 3 mois à 1 ½ an selon les secteurs et le temps écoulé en arrêt de travail.</p>
<p>Comment créer ou maintenir un climat de travail satisfaisant?</p>	<p>Dans ce contexte, il est important de faire preuve d'écoute, d'empathie et de tolérance envers les différences individuelles.</p>

QUESTIONS	RÉPONSES
MON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
<p>Est-ce que je peux utiliser l'humour? Faire des blagues?</p>	<p>Comme les contacts ont été réduits à leur minimum pendant l'arrêt de travail, il n'est pas recommandé d'utiliser ce mode de communication. En effet, l'humour pourrait être incompris ou mal interprété.</p>
<p>Comment faire pour susciter la collaboration de tous les personnels?</p>	<p>Une communication claire de vos attentes est la base d'une bonne collaboration.</p>
<p>Comment réagir à un problème ou à une situation qui remonte à une date antérieure à l'arrêt de travail?</p>	<p>À ce moment-ci, il est préférable de traiter les situations prioritaires reliées au retour au travail. Par la suite, vous pouvez agir selon votre plan d'action.</p>
<p>Comment réagir au clivage dans le groupe? ou comment réagir à de nouveaux conflits entre les personnels syndiqués eux-mêmes et/ou avec les professionnels?</p>	<p>La situation nécessite une bonne observation et une analyse en profondeur de manière à identifier les actions et les stratégies à mettre en place. Nous vous recommandons de faire appel aux intervenants en ressources humaines pour vous accompagner dans cette démarche.</p>

QUESTIONS	RÉPONSES
MOI ET LES AUTRES	
<p>Comment réagir aux situations où je suis visé personnellement?</p>	<p>Évitez de vous offusquer, de dramatiser ou de vous défendre. Choisissez plutôt de prendre du recul afin d'analyser la situation et d'identifier une ou des solutions.</p>
<p>Comment réagir si on dénigre ouvertement des personnes?</p>	<p>L'idée de base n'est pas de discuter mais de rétablir les faits. Vous pouvez profiter de cette occasion pour mentionner l'importance de travailler ensemble vers un même objectif.</p>
<p>Comment réagir à l'agressivité verbale?</p>	<p>Il est important de ne pas argumenter ou d'interrompre. Restez calme. Il est préférable de laisser passer le temps et les émotions pour pouvoir intervenir à un moment plus propice où vous pourrez mentionner l'aspect inacceptable du comportement.</p>
<p>Comment réagir à l'hostilité, au blâme ou au rejet?</p>	<p>Partez de vos observations de la situation et communiquez-les à la personne concernée en utilisant la technique du «je» : <i>J'ai remarqué que depuis le retour au travail ton entrain n'est pas le même qu'avant, tu es plus en retrait par rapport au groupe et tu ne dis plus bonjour le matin, est-ce que je me trompe?</i></p> <p><i>J'ai remarqué que tu m'évitais depuis le retour au travail, j'aimerais qu'on en parle.</i></p>

QUESTIONS	RÉPONSES
MOI ET LES AUTRES	
<p>Que faire si on me parle de problèmes personnels ou financiers?</p>	<p>Dans ce type de situation, on recommande de prendre le temps d'écouter la personne et d'analyser la situation. Ensuite, il est préférable de référer aux intervenants du programme d'aide aux personnels (PAP).</p>
<p>Comment répondre aux questions sur l'équité salariale ou sur d'autres questions relatives au conflit entre l'UdeM et le syndicat de la section locale 1244?</p>	<p>Il est préférable de ne pas prendre position personnellement dans ce type de situation et de ne pas poursuivre la conversation. Établissez les limites afin de ne pas encourager une discussion sans issue.</p>

QUESTIONS	RÉPONSES
Moi	
<p>Je ne suis pas d'accord avec tout ce qui touche l'arrêt de travail, que faire?</p>	<p>Tout le monde a droit à ses opinions. Néanmoins, à titre de gestionnaire et de représentant de l'UdeM, il est souhaitable de demeurer solidaire à l'institution. Il est habituellement suggéré de s'en remettre aux politiques et orientations organisationnelles tout en expliquant au personnel les raisons sous-jacentes.</p>
<p>Comment gérer mes propres émotions (amertume, agressivité, chagrin)?</p>	<p>Il est préférable de reconnaître que les émotions sont là, elles font parties de la résolution du problème. Analysez la situation afin de vous concentrer sur la solution. Il est ensuite possible de nommer les choses en favorisant le respect entre les individus sans déplacer le problème.</p>
<p>Quels sont les symptômes physiques ou psychologiques auxquels je dois être sensible? Que dois-je faire?</p>	<p>Soyez à l'écoute des changements tels que : tension musculaire et anxiété, problèmes de sommeil, irritabilité, fatigue ou découragement inhabituels, sentiment de perdre le contrôle, problèmes de concentration, négativisme, etc.</p> <p>Selon la situation, privilégiez des actions à mettre en place telles que : repos, détente, exercice physique, activités satisfaisantes, échanges avec d'autres personnes, prendre du recul, modification de vos attentes, révision de vos priorités et établissement d'objectifs réalistes, etc.</p> <p>Si vous désirez obtenir de l'aide, consultez les intervenants du PAP.</p>

QUESTIONS	RÉPONSES
MOI	
Quel est le meilleur moment pour demander du support ou de l'aide?	Compte tenu de votre personnalité, il est important de demeurer vigilant afin de ne pas outrepasser vos limites. Différentes ressources sont disponibles pour combler vos besoins, mentionnons entre autre votre réseau personnel et professionnel, vos collègues gestionnaires, la DRH pour les problématiques organisationnelles, et le PAP pour vos difficultés personnelles.
Comment gérer la pression exercée sur moi ou mon unité?	Assurez-vous d'avoir une vue d'ensemble de la situation et révissez vos priorités afin d'évaluer la teneur de la pression exercée sur vous ou votre unité.
Quels sujets devrais-je éviter?	Gains inégaux, équité salariale, mesures disciplinaires sont des sujets à ne pas discuter ouvertement. Il est important de reconnaître les faits et les orientations de l'UdeM sans plus.
Est-ce que mes vacances 2001-2002 seront payées?	Il serait préférable que les vacances en banque soient reportées dans le temps.