Checklists
réintégration au travail

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

Pour plus d'informations sur le SPF Emploi, ses compétences, son organisation, ses thématiques : réglementation du travail, contrats de travail, rémunération, conventions collectives de travail, concertation sociale, bien-être au travail, congés, détachement, restructurations..., consultez www.emploi.belgique.be

Pour contacter les services du SPF Emploi, consultez la page « contact » sur www.emploi.belgique.be

Coordination : Direction générale Humanisation du travail

Cette étude, commandée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, a été réalisée par :

Chercheurs : L. Mélon (Citéa), A. Bingen (ULB), D. Sepulchre (ULB), C. Vanroelen (VUB), J. De Schampheleire (VUB)

Responsable de projet : L. Mélon (Citéa)

La rédaction de cette brochure a été achevée en décembre 2022.

Editeur responsable : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal : D/2023/1205/01

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et concertation sociale : www.emploi.belgique.be

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

M / F / X

Dans un souci de lisibilité, les termes utilisés pour désigner des personnes sont toujours exprimés au masculin. L'utilisation de cette forme doit être comprise comme visant tous les genres.

Avertissement

Cette publication fait référence à des réglementations parfois fort complexes. Aucun droit ne peut être exigé sur base de ce document: pour ce faire, il faut se référer aux textes légaux et réglementaires.

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

La reproduction de textes de ce document est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs du document.

BESWIC

Retrouvez tous les thèmes et les actualités du bien-être au travail sur le site du Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail : www.beswic.be

REJOIGNEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

@SPFEmploi

www.facebook.com/SPFEmploi

linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale

spfemploi

@FODWerkSPFEmploi

Table des matières

Introduction : guide d'utilisation de l'outil 5

Comment utiliser cet outil ? 5

Checklist 1 : En amont de l'incapacité : La prévention des risques 7

1. Favoriser la prévention des risques pour éviter l'absentéisme – Assurer des conditions de travail saines et limiter les effets du travail sur la santé physique et psychique des travailleurs 7

1.1 Identifier les risques 7

1.2 Mettre en place des mesures de prévention à partir de l'analyse des enquêtes sur le bien-être au travail 9

1.3 Analyser l'absentéisme 10

1.4 Favoriser la réflexion collective pour définir les mesures de prévention 12

1.5 Sensibiliser les travailleurs au rôle des différents acteurs de prévention 13

1.6 Fournir des services supplémentaires de soutien individuel 15

2. Mettre en place une politique interne de retour au travail – Intégrer la réintégration des travailleurs malades de longue durée dans les politiques de l'entreprise 16

2.1 Assurer une politique de réintégration informelle 16

2.2 Choisir entre une politique de réintégration qui évolue en fonction de l'expérience, ou une politique qui anticipe autant que possible, tous les cas possibles 17

2.3 Discuter ou négocier la politique de réintégration 18

2.4 Communiquer sur la politique de réintégration 19

Checklist 2 : Pendant l'incapacité de travail : le maintien du contact 20

1. Informer le travailleur malade 20

1.1 Définir et faire connaître le règlement intérieur relatif aux absences 20

1.2 Informer le travailleur malade de la déclaration d'incapacité de travail en temps utile 21

1.3 Demander au travailleur malade de tenir l'organisation informée au plus tôt de l'évolution de son rétablissement lorsque cela est possible et ce, dans le respect du secret médical 22

1.4 Faire connaitre auprès du travailleur en incapacité de travail les personnes qui peuvent fournir un soutien en cas de maladie ou de problèmes de bien-être au travail 24

1.5 Fournir au travailleur malade un support écrit contenant toutes les informations de base utiles lors de son incapacité de travail 25

1.6 Gérer la charge de travail reportée en raison de l'absence. 27

2. Communiquer avec le travailleur malade 28

2.1 Identifier au sein de l'organisation la personne la plus à même de maintenir le contact avec le travailleur malade 28

2.2 Essayez de maintenir un contact avec le travailleur malade 29

2.3 Etre discret et réservé en tant que personne de contact. 31

2.4 Dans les grandes entreprises, prévoir une unité spécifique en charge de la réintégration des travailleurs malades de longue durée. 32

3. Examiner les possibilités de travail adapté avec le travailleur en incapacité de travail. 34

3.1 Informer le travailleur malade que le travail adapté est possible 34

3.2 Encourager le travailleur en incapacité de travail à discuter des possibilités de travail adapté avec son médecin traitant ou le psychologue qui assure son suivi 35

Checklist 3 : La réintégration effective. 37

1. Définir les aménagements – Identifier les possibilités de retour en fonction des besoins d'une part, du travailleur et d'autre part, de l'entreprise 37

1.1 Identifier les possibilités de réintégration à partir de la situation du travailleur 37

1.2 Identifier les aménagements possibles au sein de la structure. 39

2. Préparer le retour du travailleur – Un retour préparé permettra de réduire les inquiétudes et d'éviter les tensions. 41

2.1 Transmettre les modalités du retour aux personnes concernées. 41

2.2 Organiser le travail en fonction des aménagements convenus. 42

2.3 Rassurer le travailleur avant son retour 43

2.4 S'assurer que le poste de travail soit accessible dès l'arrivée du travailleur 44

3. Réintégrer le travailleur – Un suivi continu et collectif, c'est-à-dire impliquant le travailleur réintégré, les collègues et le responsable hiérarchique, en instaurant un climat de confiance facilite la réussite du trajet de réintégration. 45

3.1 Accueillir le travailleur dès les premiers instants. 45

3.2 Prévoir un retour progressif du travailleur. 47

3.3 Faire le point sur l'adéquation du plan de réintégration. 48

3.4 Evaluer le processus de réintégration 49

Checklist 4 : Favoriser la communication entre les acteurs 51

1. Favoriser le partage des expertises et les décisions collectives 51

2. Coordonner l'action des différents acteurs 52

3. Définir collectivement une politique interne en matière de retour au travail soutenant la réintégration effective 53

Introduction : guide d'utilisation de l'outil

Cet outil est le fruit d'une recherche commanditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale sur le retour au travail. Une enquête qualitative a été menée entre 2021 et 2022 par les chercheurs de Citéa, de la VUB et de l'ULB dans 22 entreprises belges pour identifier les bonnes pratiques mises en œuvre pour faciliter la réintégration des travailleurs malades de longue durée.

Cet outil est à destination des acteurs de terrain impliqués dans la mise en place de trajets formels ou informels de réintégration et a pour but de les inspirer en vue de confirmer ou de développer leurs pratiques en ce qui concerne le retour au travail. Cet outil comporte quatre checklists qui sont disponibles dans ce document. Les trois premières sont relatives à une étape de la réintégration alors que la quatrième checklist est transversale, c'est-à-dire qu'elle concerne une problématique à laquelle les acteurs doivent être attentifs tout au long du processus de réintégration :

1. En amont de l'incapacité de travail : la prévention des risques
2. Au moment de l'incapacité de travail : le maintien du contact
3. La réintégration effective
4. La communication entre les acteurs

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des bonnes pratiques existantes. D'autres bonnes pratiques peuvent bien entendu être mises en place selon les réalités de l'entreprise / organisation / administration publique. D'ailleurs, chaque conseil doit être transposé par les acteurs de l'entreprise en fonction du contexte organisationnel. C'est pourquoi cet outil a été élaboré en prévoyant un espace de rédaction à la fin de chaque rubrique thématique.

Comment utiliser cet outil ?

Chaque checklist est composée de plusieurs rubriques correspondant à une recommandation issue de l'analyse des bonnes pratiques recueillies dans le cadre de l'enquête qualitative. Chaque rubrique reprend :

- Le premier cadre reprend une ou plusieurs **questions** permettant au lecteur de faire le point sur les pratiques actuellement mises en œuvre dans sa structure (entreprise ou institution ou administration). Chaque question peut obtenir une réponse symbolisée par un smiley content, smiley neutre ou smiley fâché.
  - Le smiley content signifie que le contenu des questions fait l'objet de mesures au sein de la structure. En résumé, smiley content = APPLIQUÉ. Dans ce cas, les 2e et 3e cadres sont à titre informatif et ne doivent pas forcément être consultés.
  - Le smiley neutre signifie que le contenu n'est pas mis en place au sein de la structure mais que ce n'est pas une recommandation à travailler prioritairement. En résumé, smiley neutre = À ENVISAGER. Dans ce cas, le contenu des cadres suivants est consulté mais le 3e cadre (action à réaliser, etc.) ne doit pas être complété.
  - Le smiley fâché signifie que le contenu n'est pas abordé au sein de la structure pour l'instant mais que ça devrait l'être. Un smiley fâché implique donc la nécessité de mener prioritairement une action au sein de votre structure sur le point évoqué. En résumé, smiley fâché = MANQUEMENT. Dans ce cas, le contenu des cadres suivants est consulté et complété.
- Dans le second cadre, il est indiqué un ou plusieurs **exemples** issus de l'enquête qualitative afin de relever des bonnes pratiques mises en œuvre dans des entreprises belges. Ces illustrations sont donc des sources d'inspiration.

- Le troisième cadre permet d'obtenir quelques **conseils généraux** issus de l'analyse des bonnes pratiques. Dans ce troisième cadre, il est également prévu un espace de **rédaction** composé de 4 champs :
  - *Actions à réaliser :* définir une ou plusieurs actions utiles à mettre en œuvre au sein de l'entreprise concernant cette thématique.
  - *Qui :* déterminer la ou les personnes concernées par la mise en place de cette mesure
  - *Timing :* définir le délai de réalisation.
  - *Commentaires :* identifier les points de vigilance et / ou ressources sur lesquelles s'appuyer dans la mise en place de la mesure décidée.

Checklist 1 : En amont de l'incapacité : La prévention des risques

Cette première checklist est une réflexion générale sur la politique de prévention qui permet de prévenir les incapacités répétitives ou de longue durée.

Chaque question reprise ci-dessous peut obtenir une réponse symbolisée par un smiley content, smiley neutre ou smiley fâché. Un smiley fâché implique la nécessité de mener prioritairement une action au sein de votre structure sur le point évoqué. Dans ce cas, il y a lieu de déterminer l'action ou les actions spécifiques à mettre en place au sein de votre structure en fonction de vos propres réalités, de désigner la ou les personnes concernées par la mise en place de cette mesure et le délai de réalisation. Il est également conseillé d'utiliser l'espace commentaires pour identifier les points de vigilance et / ou ressources sur lesquelles s'appuyer dans la mise en place de la mesure décidée.

1. Favoriser la prévention des risques pour éviter l'absentéisme – Assurer des conditions de travail saines et limiter les effets du travail sur la santé physique et psychique des travailleurs

1.1 Identifier les risques

Questions			
Des analyses de risques sont-elles réalisées ? De manière régulière ?	☐	☐	☐
Le bien-être au travail est-il une priorité au sein de l'entreprise ? Est-il intégré à la culture d'entreprise ?	☐	☐	☐
Les analyses de risques permettent-elles d'identifier des professions, des services plus exposés aux risques ?	☐	☐	☐
Les informations recueillies lors des analyses des risques permettent-elles de fixer les priorités en matière de prévention des risques ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Le hall de production fait appel à des machines d'impression lourdes, contrôlées électroniquement, qui impliquent également des produits chimiques. Les évaluations de risques prescrites sont suivies ici. Avec le Covid-19, il y a eu une augmentation du nombre d'accidents. Ce problème a été résolu par la suite en transmettant les conclusions des analyses de risques aux chefs d'équipe. La sécurité est un sujet qui est abordé et discuté dans les équipes. » (Presse)

Exemple 2. « Pendant longtemps, notre entreprise a eu une culture implicite consistant à minimiser les problèmes de charge de travail persistante. La tendance générale sur le lieu de travail était « ne vous plaignez pas » et « nous nous en sortirons ». Mais ensuite sont apparus des cas graves d'épuisement professionnel, qu'il a été difficile de gérer au départ. (...) L'offre de

développement passe aussi par l'apprentissage de soft skills. C'est particulièrement important pour détecter les signaux indiquant que des personnes risquent de sombrer. Les managers reçoivent de toute façon une formation aux compétences non techniques. Il appartient alors au manager d'obliger un employé qui travaille visiblement trop et trop longtemps à prendre une pause. Il peut alors également s'agir de revoir les fonctions de cet employé. » (Entreprise spécialisée en informatique)

Exemple 3. « Notre hypothèse générale est la suivante : lorsque les gens sont compétents pour leur travail, qu'ils bénéficient de l'autonomie nécessaire dans le cadre de leur travail et qu'ils évoluent dans un environnement physique et social sain et qu'on y développe un sentiment d'appartenance, les conditions de base du bien-être au travail sont réunies. » (Centre de recherche).

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Réaliser les analyses de risques qui peuvent être générales ou spécifiques sur un domaine du bien-être au travail (santé, sécurité, aspects psychosociaux, hygiène, ergonomie, embellissement des lieux de travail et environnement de travail). Ces analyses de risques sont menées par le service interne de prévention et de protection au travail et bien souvent, avec la collaboration du service externe de prévention et de protection au travail
- Identifier ce qui peut être amélioré dans les analyses de risques actuelles : les indicateurs, les méthodes de mesure utilisées, la mise en œuvre des méthodes sur le terrain et le flux d'informations.
- Faire une proposition pour améliorer les analyses de risques et les politiques y afférentes.
- Vous trouverez des outils d'analyse des risques disponibles gratuitement sur le site www.beswic.be, dans le thème Risques psychosociaux, module Outils: Dépistage et analyse des risques.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.2 Mettre en place des mesures de prévention à partir de l'analyse des enquêtes sur le bien-être au travail

Questions	☺	😐	☹
Les résultats des enquêtes relatives au bien-être au travail sont-ils analysés de manière adéquate ?	☐	☐	☐
Sont-ils éventuellement complétés et documentés par des groupes de discussion ?	☐	☐	☐
Les résultats sont-ils discutés au niveau de la direction ?	☐	☐	☐
Des politiques appropriées en découlent-elles ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Les enquêtes concernant le bien-être au travail permettent de suivre l'évolution de l'ambiance de travail dans les équipes et dans l'entreprise en général. Avec le Covid-19 et la généralisation du télétravail, le besoin d'un format simple et permettant un retour d'information rapide s'est fait sentir. Depuis l'année dernière, il y a une enquête bimestrielle, avec sept questions auxquelles on peut répondre sur une échelle de cinq points, comme par exemple : «Recevez-vous suffisamment d'informations de votre manager ? », « Pouvez-vous facilement contacter votre collègue ? », «Comment votre bien-être a-t-il évolué récemment ? ». Il y a aussi une question ouverte : « Y a-t-il d'autres choses que vous voulez nous dire ? ». En revanche, si l'employé évoque un problème spécifique, on lui demande son nom afin d'approfondir le problème. » (Entreprise spécialisée en informatique)

Exemple 2. « Une enquête de bien-être a été menée il y a quelques mois (Analyse des risques et aspects psychosociaux). Ses résultats ont été présentés à la direction générale. A partir de là, un plan d'action a été défini avec le CPPT, donc aussi avec les syndicats. » (Entreprise de télécommunications)

Exemple 3. « Une attention particulière est accordée aux emplois les plus exigeants physiquement, tels que les soins aux personnes âgées et les emplois techniques. Des conseils et des ajustements ergonomiques sont appliqués. Comme la pyramide des âges dans notre organisation est assez lourde au sommet, surtout dans les emplois physiquement plus lourds, des efforts supplémentaires sont faits pour attirer les jeunes. En accord avec la CCT 104, les personnes âgées peuvent être quelque peu épargnées pour les travaux physiquement plus durs. » (Administration publique)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Faire des propositions et implémenter les mesures pour réduire les risques en utilisant les résultats des enquêtes sur le bien-être au travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.3 Analyser l'absentéisme

Questions			
L'absentéisme fait-il l'objet d'un suivi ? Sert-il de signal d'alerte ?	☐	☐	☐
Les chiffres sont-ils comparés à ceux d'organisations du même type ?	☐	☐	☐
Est-ce que ce suivi de l'absentéisme permet d'identifier des équipes particulièrement exposées ou des circonstances causant des absences prolongées ou régulières ?	☐	☐	☐
Les causes de l'absentéisme sont-elles connues et documentées ?	☐	☐	☐

Exemple. « L'absentéisme est suivi par le département RH, pas seulement en termes de chiffres ou de personnes fréquemment absentes. Des récurrences sont recherchées. Dans quels endroits, y a-t-il le plus d'absences ? Avec certains chefs d'équipe, les absences sont-elles plus nombreuses ? Après trois absences, la personne doit venir voir le responsable du site pour savoir un peu ce qui se passe. À partir de cinq absences, le département des ressources humaines entre en jeu. Elle ne sonde pas directement le contexte, mais vérifie si les circonstances peuvent être modifiées. Le problème peut être, par exemple, les tâches, la relation avec un responsable de site ou l'environnement de travail. Pour certains, les longs trajets domicile-travail pèsent lourd, tandis que d'autres veulent aller dans un chantier particulier malgré les longs trajets. Bien qu'il s'agisse de trouver des solutions, l'entretien d'après-absence est perçu par le salarié comme une sorte de convocation. Au cours de la conversation, le salarié peut être conseillé par le représentant syndical. » (Entreprise de construction)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Faire des propositions pour réduire l'absentéisme, en lien avec la politique générale de prévention des risques.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.4 Favoriser la réflexion collective pour définir les mesures de prévention

Questions			
Les travailleurs sont-ils directement consultés pour identifier les risques ? Leurs plaintes ou leurs difficultés au niveau des conditions de travail sont-elles utilisées pour réfléchir aux mesures de prévention ?	☐	☐	☐
Les travailleurs sont-ils associés à la définition des mesures de prévention ?	☐	☐	☐
Est-ce que les responsables de service sont également sensibilisés à la politique de bien-être au travail ? Ont-ils l'occasion de participer à la réflexion quant aux mesures de prévention adéquates à mettre en place ?	☐	☐	☐
Le conseiller en prévention interne a-t-il l'occasion de se rendre sur les lieux de travail pour identifier les risques ? Son expertise est-elle valorisée en interne ?	☐	☐	☐
Le service externe de prévention et de protection au travail réalise-t-il une surveillance médicale régulière ? Si oui, lui permet-elle d'avoir des informations concernant les conditions de travail ? Le médecin du travail ou d'autres conseillers en prévention (ergonome, aspects psychosociaux, etc.) a-t-il eu l'occasion de visiter les lieux de travail ? Des recommandations ont-elles été faites à la suite ? Si oui, ont-elles été suivies ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Lorsqu'il apparaît qu'un manager n'est pas performant (par exemple, sur la base de l'enquête sur le bien-être ou sur la base de plaintes), un travail sur le style de management peut être lancé. Le gestionnaire dispose alors d'un an pour s'autocorriger. Les employés sont encouragés à discuter des problèmes au sein de l'équipe. Inversement, les employés sont également encouragés à se remettre en question et, si nécessaire, à postuler pour un autre poste ou une autre tâche, plutôt que de se sentir mal à l'aise à un endroit et de laisser les choses mal tourner. » (Administration publique)

Exemple 2. « On a la chance d'avoir un médecin du travail-référent qui connait la structure depuis de nombreuses années. Il sait comment ça fonctionne. Il fait des recommandations bien plus pertinentes. » (Administration publique)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Examiner, par exemple via des groupes de discussion hétérogènes, des pistes de solutions face aux risques identifiés.
- Discuter et valider en CPPT, ou le cas échéant, avec la délégation syndicale ou les représentants des travailleurs, les mesures de prévention prioritaires à mettre en œuvre.
- Associer un maximum les conseillers en prévention des services interne et externe de prévention et de protection au travail à l'élaboration de la politique de prévention des risques.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.5 Sensibiliser les travailleurs au rôle des différents acteurs de prévention

Questions			
Les travailleurs sont-ils informés par plusieurs canaux de l'existence et du rôle des services interne et externe de prévention et plus particulièrement, du conseiller en prévention, du médecin du travail ?	☐	☐	☐
Les travailleurs peuvent-ils facilement identifier à qui ils peuvent s'adresser ? Peuvent-ils les contacter sans intermédiaire ?	☐	☐	☐

Exemple. « Toutes les informations de l'entreprise, notamment sur le bien-être au travail, sont rassemblées sur l'intranet de l'entreprise. On peut consulter directement le médecin et le psychologue du travail du service externe de prévention. Il y a aussi la liste des personnes de confiance, des conseillers en prévention et la liste des psychologues du service de prévention. Les rendez-vous avec l'une de ces personnes peuvent être pris sans l'intervention d'un tiers. On peut donc choisir soit un collègue direct, soit une personne du département des ressources humaines, soit même une personne complètement distincte de l'entreprise. Dans tous les cas, toutes les activités et tous les services font l'objet de communication par de multiples canaux. Il y a des écrans d'annonce dans le hall d'entrée et à des endroits stratégiques. » (Entreprise spécialisée en télécommunications)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Communiquer les coordonnées des personnes-ressources qui participent à la prévention des risques.
- Mettre à jour les informations relatives aux personnes-ressources.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.6 Fournir des services supplémentaires de soutien individuel

Questions			
Le personnel a-t-il accès à des formations sur des thématiques visant à améliorer le bien-être au travail (ex : gestion du stress) ?	☐	☐	☐
Des possibilités de soutien sont-elles offertes en santé et en santé mentale (ex : consultation thérapeutique, coaching, etc.) ? Ces possibilités sont-elles suffisamment connues au sein de l'entreprise ?	☐	☐	☐

Exemple. « Une formation à l'auto-responsabilisation est disponible pour chaque employé. Les formations traitent de questions pratiques liées au travail, telles que la manière de gérer un rôle et une fonction particuliers ou de soulever un problème au sein d'une équipe. Dans un avenir proche, l'apprentissage en ligne pour l'auto-assistance sera également utilisé. Des initiatives spécifiques s'adressent aux personnes qui ont du mal à se déconnecter du travail ou qui ont des problèmes de sommeil. » (Centre de recherche)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Déterminer la faisabilité financière de la mise en place de mesures de soutien individuel.
- Communiquer sur l'existence de cette possibilité en interne.
- Vérifier et comparer la qualité des services pouvant être proposés aux travailleurs.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2. Mettre en place une politique interne de retour au travail – Intégrer la réintégration des travailleurs malades de longue durée dans les politiques de l'entreprise

2.1 Assurer une politique de réintégration informelle

Questions			
Des mesures suffisantes sont-elles prises pour maintenir un bon contact avec un travailleur malade ?	☐	☐	☐
A la fin de la période d'incapacité de travail, une formule adéquate de reprise du travail est-elle recherchée avec le travailleur ? (Ce sujet est traité plus en détail dans les checklists 2 et 3).	☐	☐	☐

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Déterminer les lignes générales d'une politique de retour au travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.2 Choisir entre une politique de réintégration qui évolue en fonction de l'expérience, ou une politique qui anticipe autant que possible, tous les cas possibles

Question			
La politique qui a été ou sera définie est-elle proportionnelle à la taille de l'organisation et au nombre de cas ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Nous avons été confrontés à de graves cas de burn-out il y a quelques années. Nous en avons beaucoup appris et une approche s'est développée à partir de ces cas. On évite ainsi de suivre une procédure bien définie. Mais il y a maintenant un processus où, selon le cas, certains outils peuvent être utilisés. » (Société spécialisée en informatique)

Exemple 2. « Bien que l'approche concrète d'une personne absente pendant une longue période puisse varier d'un cas à l'autre, il existe des phases assez définies. Au début, l'employeur se contente d'établir le contact et de transmettre des informations pratiques. Ensuite, il est important de rester en contact et de fournir un soutien. Enfin, il y a le processus de redémarrage, qui implique une concertation entre un certain nombre d'acteurs récurrents. Dans cette phase finale, le salarié est encouragé à prendre ses affaires en main. » (Entreprise de télécommunications)

Exemple 3. « Nous avons initialement rédigé un document qui est une politique complète stipulant les initiatives que l'employeur met en place pendant l'absence d'un employé. Nous précisons également dans cette note dans quels cas nous engageons une procédure formelle. Mais dans la pratique, nous ne disposons que de trajectoires informelles, et si des ajustements des conditions de travail s'y produisent, ils impliquent presque toujours que le salarié travaille à temps partiel pendant quelques mois, avant de reprendre un travail à temps plein. » (Centre de recherche)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Définir une politique de réintégration soit en établissant des procédures précises comprenant différentes phases avec des délais, soit en définissant des règles de référence de base en s'appuyant sur la gestion de précédentes situations de réintégration.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.3 Discuter ou négocier la politique de réintégration

Question			
Des moments de discussion sont-ils prévus pour discuter ou négocier l'élaboration de la politique de réintégration (c'est-à-dire au sein du CPPT ou avec la délégation syndicale, ou directement avec les travailleurs) ?	☐	☐	☐

Exemple. « La politique de réintégration a été définie dans un texte. Cette mesure a été prise à l'initiative du département des ressources humaines. Cela a été élaboré en consultation avec un cabinet de conseil. Le texte a été accepté par les syndicats. À partir de là, la politique peut être évaluée et ajustée. » (Entreprise de logistique)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Prévoir des moments de discussion et d'évaluation relatifs à la politique de réintégration. Fixer des dates à cet effet au CPPT ou avec la délégation syndicale.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.4 Communiquer sur la politique de réintégration

Question			
La politique de réintégration décrite est-elle communiquée aux travailleurs par de multiples canaux ?	☐	☐	☐

Exemple. « Il y a une page sur l'intranet qui est réservée au retour au travail. Il y a la procédure, les objectifs du retour au travail, les personnes de contact, etc. Ça rassure les gens car ils ne sont pas visés par la réintégration. C'est pour tout le monde. C'est pour montrer qu'il y a vraiment une volonté d'aider les travailleurs qui ont des problèmes de santé de revenir. C'est un message positif. » (Administration publique)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Définir les canaux de communication les plus adéquats.
- Rédiger les informations en fonction du public cible.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

Checklist 2 : Pendant l'incapacité de travail : le maintien du contact

Cette deuxième checklist porte sur la politique à l'égard du travailleur en incapacité de longue durée.

Chaque question reprise ci-dessous peut obtenir une réponse symbolisée par un smiley content, smiley neutre ou smiley fâché. Un smiley fâché implique la nécessité de mener prioritairement une action au sein de votre structure sur le point évoqué. Dans ce cas, il y a lieu de déterminer l'action ou les actions spécifiques à mettre en place au sein de votre structure en fonction de vos propres réalités, de désigner la ou les personnes concernées par la mise en place de cette mesure et le délai de réalisation. Il est également conseillé d'utiliser l'espace commentaires pour identifier les points de vigilance et / ou ressources sur lesquelles s'appuyer dans la mise en place de la mesure décidée.

1. Informer le travailleur malade

1.1 Définir et faire connaître le règlement intérieur relatif aux absences

Question			
Chaque travailleur est-il au courant des démarches à effectuer vis-à-vis de l'entreprise en cas d'absence ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Au début d'une maladie, les règles normales et habituelles s'appliquent. L'employé est censé signaler son absence par téléphone à son superviseur. Il doit également transmettre un certificat d'incapacité au service des ressources humaines. Il en va de même pour les prolongations des périodes de maladie. » (Entreprise de logistique)

Exemple 2. « Pour notre entreprise - avec une production quasi constante - il est essentiel de savoir le plus tôt possible que quelqu'un ne viendra pas travailler. Le gestionnaire doit avoir le temps de trouver un remplaçant - éventuellement un intérimaire - si nécessaire. Le week-end, le problème peut être encore plus pressant. Lors de la première période de maladie, vous disposez de toute façon, en tant que membre du personnel, d'une carte que vous pouvez conserver dans votre portefeuille. Vous devez appeler votre supérieur direct ; s'il ne répond pas, vous appelez la réception ; et sinon, le service des ressources humaines. L'information est également transmise en utilisant l'adresse électronique spécifique pour les absences, mail qui précise aussi la durée de l'absence. » (Presse)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Vérifiez que les règles relatives aux absences sont clairement définies et qu'elles sont conformes aux exigences de l'organisation du travail.
- Vérifiez si ces règles sont connues et appliquées.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.2 Informer le travailleur malade de la déclaration d'incapacité de travail en temps utile

Questions			
L'entreprise informe-t-elle le travailleur malade quant à son obligation de réaliser une déclaration d'incapacité auprès de sa mutualité ?	☐	☐	☐
Le travailleur peut-il bénéficier d'un soutien au sein de l'entreprise (ex : au sein du service RH) pour connaitre ses obligations et poser des questions d'ordre administratif ?	☐	☐	☐

Exemple. « Les travailleurs ne connaissent généralement pas les démarches à faire auprès de la mutualité. Un récapitulatif a été réalisé qui est sur l'intranet et qui est envoyé systématiquement quand un certificat est remis. Lors du premier contact avec le travailleur malade, à environ 3 semaines de maladie, on le lui rappelle aussi. » (Administration publique)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Établir une procédure permettant d'informer les travailleurs et d'assurer le suivi des rapports d'incapacité en temps opportun.
- Identifier une ou plusieurs personnes de référence que le travailleur peut joindre pour obtenir des informations quant aux démarches administratives à effectuer dans le cadre de son incapacité de travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.3 Demander au travailleur malade de tenir l'organisation informée au plus tôt de l'évolution de son rétablissement lorsque cela est possible et ce, dans le respect du secret médical

Questions			
Existe-t-il un climat de confiance et de bienveillance permettant au travailleur de s'exprimer quant à l'évaluation de la durée de son incapacité de travail, permettant ainsi de planifier la réintégration au moment le plus opportun (pas trop tôt ni dans l'urgence) ?	☐	☐	☐
Les travailleurs sont-ils sensibilisés au fait qu'une bonne réintégration ne peut être préparée avec succès que si l'employeur peut avoir une idée de la durée nécessaire au rétablissement ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « La gestion des ressources humaines n'intervient pas activement auprès des personnes dont la maladie est connue et délimitée (c'est-à-dire un état physique clair). La politique de réintégration se concentre principalement sur les cas dont la maladie est inconnue et dont la durée de l'absence reste moyenne. Dans ces cas, on suppose qu'il s'agit d'un problème psychosocial ou que les personnes se heurtent à leurs limites. » (Administration publique)

Exemple 2. « La brochure pour les malades de longue durée souligne les avantages de garder le contact : le responsable connaît alors la durée de l'absence et peut prendre les dispositions nécessaires ; le salarié reste impliqué dans l'organisation, ce qui peut améliorer le retour. » (Centre de recherche)

Exemple 3. « Le plus difficile, c'est quand on reçoit le certificat le vendredi. On ne sait qu'en dernière minute si la personne reprend le lundi ou pas. C'est compliqué alors pour l'organisation du service. On ne sait pas quoi dire au remplaçant, etc. On sensibilise les travailleurs à essayer d'avoir un rendez-vous avec leur médecin plus tôt mais c'est parfois compliqué pour le travailleur d'avoir un rendez-vous avec son médecin avant. » (Titres-services)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Dans la communication générale sur les maladies de longue durée, mentionner qu'il est important que le travailleur et l'organisation aient la meilleure idée possible de la durée prévue de l'absence.
- Souligner qu'il s'agit uniquement d'une évaluation de la durée du rétablissement, et non de la maladie elle-même, qui relève du secret médical.
- Ne pas soumettre le travailleur à une pression supplémentaire car il se peut que lui-même n'ait aucune idée du temps nécessaire à son rétablissement.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.4 Faire connaitre auprès du travailleur en incapacité de travail les personnes qui peuvent fournir un soutien en cas de maladie ou de problèmes de bien-être au travail

Questions			
Les travailleurs connaissent-ils les personnes qui soutiennent la politique de bien-être au travail au sein de l'organisation et leurs rôles ? (c'est-à-dire le conseiller en prévention, le médecin du travail, la personne de confiance et les personnes qui se concentrent sur le bien-être au travail au sein du département RH).	☐	☐	☐
Un soutien psychologique via l'entreprise est-il possible ? Si oui, ce service est-il suffisamment connu ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Une information est donnée aux salariés sur la personne de confiance et le psychologue du service de prévention externe comme points de contact en cas de problèmes personnels ou interpersonnels. » (Maison d'édition)

Exemple 2. « Toutes les informations de l'entreprise, notamment sur le bien-être au travail, sont rassemblées sur l'intranet de l'entreprise. On peut consulter directement le médecin et le psychologue du travail du service de prévention externe, ainsi que la liste des personnes de confiance et la liste des psychologues du service de soutien personnel. Les rendez-vous avec l'une de ces personnes peuvent être pris sans l'intervention d'un tiers. On peut donc choisir soit un collègue direct, soit quelqu'un du département des ressources humaines, soit même quelqu'un qui n'a aucun lien avec l'entreprise. » (Entreprise de télécommunications)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Communiquer la liste des personnes impliquées dans la politique de bien-être de l'organisation et décrire leurs rôles.
- Mentionner ces informations dans les communications générales sur le bien-être au travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.5 Fournir au travailleur malade un support écrit contenant toutes les informations de base utiles lors de son incapacité de travail

Questions			
Existe-il un document unique, facilement compréhensible remis aux travailleurs malades afin de les rassurer durant leur incapacité de travail et de leur éviter des ennuis administratifs et financiers?	☐	☐	☐
Ce document contient-il au moins les informations développées dans les sections 1.2, 1.3 et 1.4 ?	☐	☐	☐
Ce document est-il facilement consultable pendant l'incapacité de travail (ex : éviter un accès unique via l'intranet ou un envoi sur une adresse mail professionnelle que le travailleur n'est pas censé consulter durant la période d'incapacité de travail) ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « A l'approche du premier mois d'absence, le salarié reçoit par courrier du service RH une lettre sur les démarches pratiques à effectuer en cas d'absence de plus d'un mois : contact avec la caisse d'assurance maladie et nécessité de passer par le médecin du travail au retour. » (Université)

Exemple 2. « Après 14 jours d'absence, une personne malade reçoit une brochure d'information de la part de la cellule RH. Elle contient principalement des informations pratiques, mais explique également le rôle de la cellule RH. La personne malade peut contacter la cellule RH par téléphone à tout moment. Pour les personnes gravement malades, les mesures pratiques à prendre sont de toute façon difficiles. Les gens ignorent parfois que pour une absence de plus d'un mois, ils se rabattent sur l'assurance maladie et doivent remplir des documents à cet effet. » (Banque)

Exemple 3. « La cellule travaille également à l'élaboration d'une brochure générale qui pourra guider en douceur les malades de longue durée. » (Hôpital)

Exemple 4. « Toute personne qui tombe malade ou risque de tomber malade pendant plus d'un mois reçoit une brochure du service RH sur les démarches à entreprendre et la communication à maintenir. Il y a d'abord le contact formel. La brochure donne des indications pour être en règle sur le plan administratif : prévenir le service RH et le manager et apporter l'arrêt de travail ; pour une maladie de plus d'un mois, le certificat doit être remis à la caisse de maladie, et le certificat pour l'assurance complémentaire d'invalidité doit également être en ordre. La brochure rappelle au salarié les avantages de garder le contact : le supérieur hiérarchique connaîtra alors la durée

de l'absence et pourra prendre les dispositions nécessaires ; le salarié reste impliqué dans l'organisation, ce qui peut favoriser son retour. » (Centre de recherche)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Réaliser une brochure ou une lettre contenant les informations utiles pour le travailleur en incapacité de travail (démarches à effectuer et personnes-ressources)
- Il est préférable de constituer cette brochure en se concertant avec les personnes impliquées dans la politique de bien-être au travail, y compris les représentants des travailleurs.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.6 Gérer la charge de travail reportée en raison de l'absence

Questions			
Une politique de remplacement est-elle mise en place ?	☐	☐	☐
Des mesures de réorganisation du travail sont-elles mises en place au sein du service durant la période de non-remplacement ?	☐	☐	☐
Les collègues sont-ils écoutés et ont-ils la possibilité de faire des recommandations quant à la réorganisation du travail ?	☐	☐	☐
Lorsqu'il y a un remplacement, une période d'apprentissage / de formation est-elle prévue pour le remplaçant ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Au niveau du personnel de soins, il y a des équipes volantes qui viennent en soutien des services déforcés » (Hôpital)

Exemple 2. « Après la période de salaire garanti, la personne absente est remplacée. L'équipe a au moins une perspective. » (Commerce)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Envisager financièrement une possibilité de remplacement au plus tôt pour éviter une charge de travail reportée sur les collègues et un absentéisme en chaîne.
- Laisser la possibilité à l'équipe de s'exprimer sur ses difficultés par rapport à la réalisation du travail et leur offrir la possibilité de proposer des solutions. Ne pas tolérer les propos offensant à propos de la personne absente.
- Dans les plus grandes organisations, mesurer les avantages d'un personnel polyvalent assurant les remplacements (ex : CDI mais non-attribué à un service).

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2. Communiquer avec le travailleur malade

2.1 Identifier au sein de l'organisation la personne la plus à même de maintenir le contact avec le travailleur malade

Questions			
Y a-t-il une personne au sein de l'organisation qui est chargée de maintenir le contact avec les travailleurs malades ? Si pas, qui est en charge du maintien du contact ?	☐	☐	☐
Existe-t-il une distinction entre le contact institutionnel et les contacts informels (ex : collègues qui ont des affinités avec le travailleur absent) ?	☐	☐	☐
Ces contacts permettent-ils de maintenir le responsable du service au courant de la durée probable de l'incapacité de travail ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Dans le cas d'une absence plus longue, tant qu'il y a une communication avec la personne malade, et tant qu'il y a un aperçu de la durée de l'absence, il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Un médecin de contrôle est également rarement, voire jamais, sollicité, car cela apparaît comme un signal de méfiance. Si le contact avec le membre du personnel est difficile ou inexistant, nous essayons quand même d'avoir un contact au moins toutes les deux semaines ». (Éditeur)

Exemple 2. « En premier lieu, c'est le manager qui doit assurer le contact avec la personne absente, afin qu'elle soit au moins informée de manière élémentaire. Toutefois, le contact peut également être établi par l'intermédiaire d'un collègue immédiat. Surtout dans les premiers stades de ce qui deviendra une maladie de longue durée, certaines personnes souhaitent limiter au maximum les contacts avec leur supérieur hiérarchique. Après tout, c'est ce dernier qui est chargé du travail. Cependant, recevoir une carte ou un cadeau de la part de l'équipe est souvent apprécié. Après deux mois d'absence, je prends l'initiative. Je demande d'abord au supérieur hiérarchique ou aux collègues immédiats s'il y a un contact assez régulier, s'il y a un éclairage sur la nature de la maladie et si je peux contacter la personne absente. » (Entreprise de télécommunications)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Définir une procédure permettant d'identifier les personnes en charge du maintien du contact, les délais de prise de contact et les balises / objectifs de ces contacts.
- Cette procédure doit être connue de tous au sein de l'entreprise. Cette information permet au travailleur malade de ne pas se sentir visé par la mesure de maintien de contact.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.2 Essayez de maintenir un contact avec le travailleur malade

Questions			
Le moyen de communication est-il défini pour prendre contact la première fois avec le travailleur en incapacité de travail ? Le travailleur a-t-il l'occasion de proposer le moyen de communication qu'il juge le plus opportun pour les contacts suivants ?	☐	☐	☐
Les objectifs de maintien de contact sont-ils communiqués au travailleur ? Sont-ils rappelés lors des différents contacts ?	☐	☐	☐
Le travailleur est-il informé de sa possibilité de refuser le contact ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « La question de savoir qui contacte le travailleur malade est d'abord discutée. Il peut s'agir d'un collègue, du directeur, du GRH ou du directeur général. Il n'est pas nécessaire que ce soit la personne la plus empathique non plus. Un contact axé sur les affaires peut parfois être préférable, car il ne s'immisce pas trop dans la vie personnelle. » (Éditeur)

Exemple 2. « Les ressources humaines m'envoient le nom des personnes qui sont absentes depuis 3 semaines et là, je fais en fonction des cas et de ce que je sais en interne, soit je leur envoie un courrier qui est assez basique en leur proposant de me contacter s'ils veulent discuter de certaines choses et si je peux leur offrir un soutien au niveau administratif. Et si je les connais un petit peu mieux, je prends mon téléphone et j'ose les appeler. C'est juste que les personnes qui sont absentes mais que je ne connais pas, je respecte leur absence et je trouve que les appeler, c'est un peu intrusif donc soit j'envoie un courrier ou un mail ou un SMS... et je leur dis que j'aimerais bien les entendre si ça se met pour eux, mais ça, c'est vraiment une personne avec qui j'ai déjà eu un contact un peu plus privilégié. Ceux que je ne connais pas, je ne me permets pas de les contacter par message ou par téléphone. Je leur envoie un courrier basique en disant que je suis disponible s'ils souhaitent discuter, s'ils ont besoin de quelque chose. » (Police)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Il est très important que, pendant une période prolongée de maladie, l'organisation entretienne un contact engagé, mais respectueux et discret, avec la personne malade afin qu'elle ne soit pas isolée par rapport à l'organisation, à ses collègues et au travail qu'elle y effectue.
- En même temps, la paix et l'intimité de la personne malade doivent être pleinement respectées. Le travailleur est en droit de refuser les contacts et il n'y a pas lieu de s'en offusquer ni de l'interpréter comme le signe d'une maladie de complaisance.
- Dans un premier temps, il est préférable de contacter occasionnellement la personne malade par téléphone, WhatsApp ou SMS (et de préférence pas par un canal professionnel, tel que le courrier électronique du travail ou MS TEAMS). Une personne de contact peut être suggérée à la personne malade, ou la personne malade peut être invitée à suggérer elle-même quelqu'un.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.3 Etre discret et réservé en tant que personne de contact

Questions			
La personne qui est en charge de maintenir le contact est-elle suffisamment formée aux règles déontologiques et aux méthodes pour mener un entretien individuel sensible ?	☐	☐	☐
Lors des prises de contact, le travailleur est-il informé du devoir de discrétion et de la confidentialité de l'échange ?	☐	☐	☐
La personne qui maintient le contact a-t-elle un temps de travail suffisant réservé à cette tâche ? Est-elle consciente qu'il importe de libérer suffisamment de temps pour la conversation ?	☐	☐	☐

Exemple. « Les deux lignes directrices pour contacter un collègue malade sont les suivantes : 1) ne posez pas vous-même de questions sur la maladie ou les antécédents médicaux ; 2) ne faites pas référence au travail, même par des allusions ou des clins d'œil bien intentionnés (exemple : C'est une sacrée soupe ici depuis que vous êtes parti) » (Université).

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

Réaliser une procédure destinée aux personnes de contact reprenant les informations développées dans les sections précédentes (cf. 2.1 et 2.2) et formuler quelques règles de conduite concernant les contacts avec un travailleur malade de longue durée :

1. La personne de contact n'est pas là pour poser elle-même des questions sur la maladie. Si la personne malade veut en parler, elle doit être écoutée et la confidentialité de l'échange doit être rappelée.
2. Si des informations sont utiles à transmettre, il y a lieu de déterminer à qui et dans quelle mesure l'information peut être transmise (contenu échangé, niveau général et non détaillé de l'information, préciser l'information utile à communiquer à autrui). Le travailleur doit marquer son accord. Si tel n'est pas le cas, l'information ne peut pas être transmise.
3. La personne malade n'a généralement pas besoin d'informations sur le lieu de travail, surtout si elles peuvent la faire culpabiliser de son absence.
4. La personne qui maintient le contact doit s'assurer que cela se fait à un moment où il dispose du temps nécessaire pour la conversation.
5. La personne qui maintient le lien doit garder une trace écrite de la conversation (informations utiles) pour assurer un suivi d'une prise de contact à l'autre et planifier les contacts ultérieurs en fonction des informations reçues (ex : encouragement pour un

RDV médical important qui stresse le travailleur malade et dont il a délibérément confié l'existence, si la personne dit être particulièrement fatiguée l'après-midi, éviter les contacts lors de ce moment de la journée, etc.)

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.4 Dans les grandes entreprises, prévoir une unité spécifique en charge de la réintégration des travailleurs malades de longue durée

Question			
Existe-t-il au sein de l'entreprise une équipe / un service qui est en charge du suivi des travailleurs malades de longue durée ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Au sein du département RH, il existe une unité de bien-être, composée de trois personnes, qui est co-responsable du suivi des malades et des malades de longue durée. Elle tient un registre des absences, c'est-à-dire des absences de longue durée et des absences fréquentes. Il s'agit d'une administration distincte et séparée, car le fichier d'informations générales ne se prête pas - ou du moins est beaucoup trop lourd - à ce type d'informations. Toutes les six semaines environ, la liste des malades de longue durée ou fréquents est discutée lors d'une réunion entre l'Unité, le médecin du travail du service externe de prévention et le responsable N+2 (...) » (Réseau hospitalier)

Exemple 2. « A partir du deuxième mois d'absence, le service RH intervient. La cellule sociale contacte alors le responsable. La première chose à faire est donc de mieux comprendre ce qui se passe. Le contact est-il régulier et bon ? La maladie peut-elle être liée au travail ? Est-il

approprié que la cellule sociale fournisse un soutien ou prenne le relais ? Si les relations entre le superviseur et l'employé sont mauvaises, il peut y avoir un collègue avec qui les contacts sont bons. Pour la cellule sociale, le premier contact se fait généralement par téléphone. Mais il peut aussi s'agir d'un SMS ou d'un e-mail. À partir de là, on établit généralement un triangle dans les contacts ultérieurs : le travailleur malade, la personne de la cellule d'aide sociale et le superviseur ou un collègue. » (Université)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Mesurer les avantages d'une cellule spécifique en charge de la réintégration par rapport à la taille de l'organisation et à la fréquence des trajets de réintégration.
- Un service social distinct ou une équipe au sein du service RH peut centraliser les dossiers des personnes en incapacité de longue durée et les suivre selon une politique uniforme. Les avantages spécifiques sont :
    1. Une cellule de soutien spécifique peut assumer le rôle de «tiers neutre» entre la personne en incapacité et le supérieur hiérarchique ou un collègue. Cette cellule établit alors une relation de confiance avec la personne malade ; dans cette relation, la personne malade peut aborder des sujets dont elle décide du degré de transmission au supérieur hiérarchique.
    2. La cellule disposera au fur et à mesure d'une expertise et de capacités comparatives beaucoup plus importantes pour soutenir les personnes malades et les mettre en contact avec d'autres interlocuteurs appropriés (par exemple, un médecin du travail ou un psychologue).
    3. Les cas sont certainement suivis de manière plus systématique. Lors d'une réunion régulière entre les représentants de cette cellule, le médecin du travail et certains managers, les procédures et les résultats sont discutés.
- Définir le fonctionnement d'une telle cellule en interne et déterminer le flux de communication avec d'autres services et fonctions.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3. Examiner les possibilités de travail adapté avec le travailleur en incapacité de travail

3.1 Informer le travailleur malade que le travail adapté est possible

Question			
Le travailleur en incapacité de travail connait-il les possibilités de travail adapté temporaire ou permanent au sein de l'entreprise, comme le travail à temps partiel, les horaires adaptés, les tâches adaptées, les aménagements ergonomiques,... ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Pour le travail adapté, il existe plusieurs options. Les ajustements ergonomiques sont de toute façon toujours possibles en cas de maladies physiques. La reprise du travail à temps partiel - éventuellement avec des tâches plus légères - n'est généralement possible que si elle est égale ou supérieure à 50 %, et pour une période allant jusqu'à quatre mois. Toutefois, des accords individuels peuvent être conclus dans une certaine mesure avec la personne responsable. » (Banque)

Exemple 2. « Il est possible de discuter avec le département des ressources humaines d'un léger aménagement des horaires de travail en fonction de la situation personnelle. Pour les employés - surtout depuis Covid-19 - le télétravail est également négociable. » (Entreprise de logistique)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Durant l'incapacité de travail, informer le travailleur que des formes de travail adapté sont en principe possibles dans l'organisation. Lui donner des exemples d'aménagements et de postes adaptés. Ces idées ont pour but de rassurer le travailleur qu'un retour est envisageable et de lui permettre aussi d'identifier les solutions adéquates. Le travailleur n'est pas responsable de trouver les aménagements mais l'impliquer dans l'analyse de la situation et dans l'identification de solutions est relevé comme une pratique favorisant la réintégration.
- Expliquer la procédure à suivre tant dans le cadre d'un trajet informel que formel – Dans ce second cas, plus d'informations sur la réglementation sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), thème Bien-être au travail, Réintégration des travailleurs en incapacité de travail ou prendre contact avec le service externe de prévention et de protection au travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3.2 Encourager le travailleur en incapacité de travail à discuter des possibilités de travail adapté avec son médecin traitant ou le psychologue qui assure son suivi

Questions			
La personne de contact ou un représentant du service RH propose-t-il des options de retour au travail au travailleur en incapacité de travail ?	☐	☐	☐
Est-il encouragé que ces options soient discutées avec le médecin traitant ou le psychologue ? Il est à noter que le degré d'incapacité de travail est et reste déterminé par le médecin traitant et le médecin du travail.	☐	☐	☐

Exemple 1. « Entre le fait d'être malade à 100% et le fait d'être guéri à 100%, il y a trois aménagements temporaires possibles : l'emploi progressif, le travail modifié et les horaires modifiés. Si le travailleur est réceptif à ces aménagements temporaires, je l'encourage à en discuter avec le médecin traitant : « Quand avez-vous votre prochain rendez-vous avec votre médecin ? », « Discutez-en »; « Appelez-moi après. » (Imprimerie)

Exemple 2. « Un employé reçoit de son médecin traitant ou d'un psychologue des indications sur le moment où il pourra recommencer à travailler. Le consultant RH sait quelles sont, en principe, les possibilités de travail adapté. Le manager peut alors identifier les possibilités concrètes. À partir de là, un plan de retour au travail commence à se mettre en place. Un essai est également possible. Par exemple, après un burnout : « Allez au bureau, voyez comment vous vous y sentez. Si tu ne le fais pas, c'est trop tôt. Avant de pouvoir effectivement reprendre le travail, une consultation et l'avis du médecin du travail sont nécessaires. Si le travail est repris partiellement (et donc que le salarié reste en incapacité partielle), alors l'accord du médecin de la mutuelle est nécessaire. » (Entreprise de télécommunications)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Définir les conditions et les modalités de prise de contact par le service RH pour discuter des possibilités de réintégration.
- Il doit être clair pour le travailleur qu'il s'agit, à ce stade, d'une exploration des possibilités, dont la faisabilité doit être vérifiée avec le médecin traitant, et qui sera finalement décidée par le médecin du travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

Checklist 3 : La réintégration effective

Cette troisième checklist aborde le moment où un retour effectif du travailleur est envisagé. Cette phase suppose de définir les aménagements qui seront au cœur du plan de réintégration, de préparer et de veiller à l'accueil et à la réintégration du travailleur. Il est également utile de convenir d'un dispositif d'évaluation du plan de réintégration.

Chaque question reprise ci-dessous peut obtenir une réponse symbolisée par un smiley content, smiley neutre ou smiley fâché. Un smiley fâché implique la nécessité de mener prioritairement une action au sein de votre structure sur le point évoqué. Dans ce cas, il y a lieu de déterminer l'action ou les actions spécifiques à mettre en place au sein de votre structure en fonction de vos propres réalités, de désigner la ou les personne(s) concernée(s) par la mise en place de cette mesure et le délai de réalisation. Il est également conseillé d'utiliser l'espace commentaires pour identifier les points de vigilance et/ou ressources sur lesquelles s'appuyer dans la mise en place de la mesure décidée.

1. Définir les aménagements – Identifier les possibilités de retour en fonction des besoins d'une part, du travailleur et d'autre part, de l'entreprise

1.1 Identifier les possibilités de réintégration à partir de la situation du travailleur

Questions			
Y a-t-il des échanges avec le médecin du travail pour faciliter l'identification des possibilités de réintégration ? Existe-t-il une collaboration entre l'entreprise et la médecine du travail en amont de la remise du rapport indiquant les restrictions ?	☐	☐	☐
L'évaluation des capacités restantes du travailleur repose-t-elle sur un échange entre médecins ?	☐	☐	☐
Est-ce que d'autres éléments que les capacités restantes (ex : compétences, intérêts du travailleur) sont pris en compte pour envisager les possibilités de réintégration ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Lorsque l'évaluation est complexe, avec l'accord du travailleur, en tant que médecin du travail, je me mets en contact avec le médecin traitant du travailleur pour discuter ensemble des impacts de la pathologie, en fonction de nos constats. » (Service externe de prévention et de protection au travail)

Exemple 2. « Pour pouvoir faire des recommandations les plus précises possibles, il m'arrive de demander au travailleur de faire quelques exercices à la maison à la fin de son incapacité. Ce sont parfois des choses toutes simples comme faire le ménage, porter des sacs de courses en évaluant le temps et aussi les ressentis physiques de la personne après l'effort. » (Service externe de prévention et de protection au travail)

Exemple 3. « On ne s'arrête pas à ce que le travailleur sait faire ou ne pas faire mais on fait aussi un bilan de compétences y compris en dehors de la sphère professionnelle car il y a des compétences acquises dans le privé qui peuvent être utiles. On fait aussi un test de personnalité, on échange sur les motivations avec le travailleur pour ouvrir le plus possible de pistes. Parfois, on se rend compte qu'il y aura un processus assez long de formation mais c'est possible. » (Administration publique)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

L'évaluation des capacités restantes du travailleur est complexe tant pour le travailleur, qui peut être démuni face à sa situation médicale, que pour les médecins. Si le travailleur est d'accord, une concertation entre médecins (du travail et traitant voire le médecin-conseil) peut être utile pour établir un rapport reprenant les restrictions médicales mais également les recommandations (capacités restantes). Le travailleur doit également être impliqué dans la définition des aménagements.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

1.2 Identifier les aménagements possibles au sein de la structure

Questions			
Les responsables de service voire l'équipe sont-ils associés à la réflexion relative à la détermination des aménagements ?	☐	☐	☐
Existe-t-il un moyen d'identifier les postes ouverts ou à ouvrir au sein de la structure ?	☐	☐	☐
Le travailleur a-t-il l'occasion de faire des propositions quant à sa réintégration ?	☐	☐	☐
Des perspectives à moyen terme sont-elles envisagées pour identifier les possibilités de réintégration ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Lorsque nous avons bien clarifié la situation avec le travailleur concernant les possibilités de sa réintégration, nous envoyons un dossier aux responsables des départements reprenant le profil du travailleur, ses compétences, les aménagements potentiels à effectuer. Ensuite, si un ou plusieurs chefs de service est intéressé, un entretien est prévu pour voir si cela peut matcher. Après ce rendez-vous, le manager comme le travailleur ont le droit de refuser. » (Administration publique)

Exemple 2. « La personne qui se charge des retours au travail est en lien avec le service RH. Elle a accès à une base de données qui indiquent tous les postes ouverts au sein de la structure. Une décision a été prise visant à donner la priorité aux travailleurs qui sont en trajet de réintégration par rapport à un recrutement externe. Cela a permis de contrer les réticences de certains chefs de service concernant les travailleurs qui ont été malades. Souvent, ils refusaient car ils avaient peur qu'ils retombent malades, qu'ils soient moins performants. Il faut lutter contre ces étiquettes. » (Hôpital)

Exemple 3. « Nous avons un outil informatique de matching. Tous les agents inaptes définitivement sont encodés avec leurs restrictions médicales au sein du système et toutes les fonctions sont encodées avec les difficultés de la fonction. Le système informatique fait un premier matching et présente une liste de tous les agents qui, d'un point de vue médical, correspondraient déjà à la fonction. L'accès à cette base de données est bien entendu limité aux personnes qui assurent le suivi car il y a des données personnelles. » (Entreprise de transports)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Plusieurs types d'aménagements sont possibles et peuvent être cumulés pour identifier la situation la plus adéquate tant pour le travailleur que pour l'entreprise. Il peut s'agir d'aménagements au niveau :
  - du temps de travail. Ex : temps partiel médical avec accord du médecin-conseil, conserver le même temps de travail mais avec une répartition différente sur la semaine / mois, etc.
  - des horaires. Ex : supprimer les prestations de nuit, avoir des pauses plus longues, etc.
  - des tâches à réaliser. Ex : réduire le port de charge, externaliser / internaliser certaines tâches, etc.
  - de la fonction occupée. Ex : changement de fonction, création d'un poste adapté

enfonction des besoins de l'entreprise, etc. Ce type de changement peut aboutir à une modification du salaire perçu. Le travailleur doit être mis au courant avant de prendre sa décision.

  - du matériel. Ex : mise à disposition d'un matériel ergonomique, aménagements adaptés au handicap (mobilité, vue, ouïe, etc.)
  - de l'organisation du travail . Ex : rotations des tâches, télétravail partiel, intégration dans un autre service avec une fonction identique, etc.
  - de soutiens spécifiques. Ex : supervision individuelle à la suite d'un burnout, formations pour faciliter la réalisation des tâches, etc.

- Ces aménagements peuvent être convenus de manière temporaire ou définitive et ne pas se limiter aux possibilités à court terme.
- Pour faciliter la réintégration effective, il y a lieu que la définition des aménagements se déroule de manière concertée (créativité et prise en compte des réalités de terrain).
- L'expertise et les soutiens financiers des services publics régionaux et communautaires compétents dans les matières relatives au handicap peuvent être mobilisés, le cas échéant, pour faciliter la réintégration du travailleur concerné. Pour plus d'informations :
  - Pour les travailleurs domiciliés en Wallonie : l'AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité, www.aviq.be)
  - Pour les travailleurs domiciliés en région flamande : Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB, www.vdab.be) – Plus d'informations dans la rubrique Voorwaarden Vlaamse ondersteuningspremie (VOP)
  - Pour les travailleurs (francophones) domiciliés dans la Région bruxelloise: PHARE (Personne Handicapée Autonomie Recherchée, phare.irisnet.be) – Plus d'informations dans la rubrique Emploi dans le secteur ordinaire sous le thème Activités de jour, Emploi.
  - Pour les travailleurs domiciliés dans les communes de la Communauté germanophone: die Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben (www.selbstbestimmt.be)

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2. Préparer le retour du travailleur – Un retour préparé permettra de réduire les inquiétudes et d'éviter les tensions

2.1 Transmettre les modalités du retour aux personnes concernées

Questions			
Le travailleur a-t-il reçu des indications précises quant à son retour ?	☐	☐	☐
Le responsable de service ainsi que les membres de l'équipe ont-ils été prévenus du retour du travailleur ?	☐	☐	☐

Exemple. « On communique au travailleur la date et l'heure à laquelle il sera attendu. S'il change de service, on lui indique aussi le bâtiment, l'étage où il doit se rendre et le nom du responsable du service qu'il va intégrer. Il faut également prévenir le responsable de service de l'arrivée de l'agent pour qu'il communique à son tour les informations et s'organise avec l'équipe. » (Administration publique)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Des informations claires et précises, communiquées le plus tôt possible tant au travailleur réintégré qu'à ses collègues et son manager permettent de préparer davantage le retour au travail. Un retour précipité, dans l'urgence est souvent moins confortable pour toutes les parties directement concernées.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.2 Organiser le travail en fonction des aménagements convenus

Questions			
Le responsable d'équipe est-il au courant du contenu du plan de réintégration et plus particulièrement, des aménagements convenus ?	☐	☐	☐
Les aménagements convenus ont-ils été présentés à l'équipe ?	☐	☐	☐
L'équipe a-t-elle été consultée pour envisager l'impact potentiel des aménagements sur le fonctionnement du service ?	☐	☐	☐

Exemple. « Le retour dans son équipe nécessitait que les collègues puissent intervenir quand le mécanisme se bloque. Le travailleur ne pouvait en aucun cas faire cet effort trop physique au vu de ses problèmes de dos. Lorsque ça a été proposé, l'équipe a tout de suite accepté. » (Industrie)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Ne pas négliger l'impact de la réintégration du travailleur sur le collectif de travail et l'organisation du travail. Les services doivent donc être impliqués en amont du retour au travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.3 Rassurer le travailleur avant son retour

Questions			
Le travailleur a-t-il l'occasion d'exprimer la manière dont il appréhende son retour au travail ?	☐	☐	☐
Les informations qui seront communiquées à l'équipe quant au retour du travailleur ont-elles été préparées avec celui-ci ? La manière dont les informations seront communiquées a-t-elle également été définie ?	☐	☐	☐

Exemple. « Quand tout a été convenu mais avant que le travailleur reprenne le travail, on lui propose un entretien pour savoir comment il se sent. Les gens peuvent être très stressés voire même angoissés. On les rassure. C'est plus facile car on les a suivis durant leur absence. Un lien de confiance est souvent créé. On aborde aussi avec eux la manière dont ils envisagent d'aborder ou non leur incapacité de travail. Pour ceux qui changent de service et dont le service n'était pas connecté au précédent, c'est plus facile, on peut tout simplement dire que c'est une mobilité interne. Quand les collègues savent que la personne a été malade, on lui dit qu'elle n'est pas obligée d'en parler, qu'elle ne doit pas se sentir obligée de se justifier. Ils veulent parfois quand même expliquer. On fait une simulation avec eux. On fait comme si on était les collègues et il explique et on voit si ça leur convient. On le refait jusqu'au moment où la personne a trouvé le message qu'elle voulait faire passer. On lui demande aussi si c'est elle qui veut en parler directement ou si elle préfère que ce soit via un intermédiaire, par exemple son responsable. On lui laisse aussi la possibilité de choisir si elle préfère que ce soit communiqué avant son arrivée pour éviter d'être face à des réactions à chaud des collègues. » (Administration publique)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Un entretien avec la personne-référente en matière de retour au travail permet au travailleur d'être plus rassuré à l'approche de sa reprise au travail. Cet entretien lui permet d'exprimer ses émotions et de définir les informations qu'il souhaite communiquer sur la situation qui a conduit à sa réintégration.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2.4 S'assurer que le poste de travail soit accessible dès l'arrivée du travailleur

Questions			
Les aménagements convenus ont-ils tous été mis en place avant la reprise du travailleur ?	☐	☐	☐
Le travailleur pourra-t-il accéder au bâtiment le jour de son retour ?	☐	☐	☐
Le travailleur aura-t-il du matériel opérationnel dès son arrivée ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « On prend contact avec les managers pour s'assurer que, lors du retour du travailleur, son poste de travail soit bien prêt (l'ordinateur, la connexion à l'intranet, etc.). Ainsi, il se sent bien accueilli. » (Assurances)

Exemple 2. « Il faut s'assurer que l'aide-ménagère ait bien les clés de ses anciens clients et des nouveaux qu'elle a récupérés car certains clients préfèrent garder la remplaçante. Si elle a de nouveaux clients, elle doit recevoir la fiche-client avec les tâches à effectuer. Elle aura aussi un contact avec l'encadrante qui est allée faire la première visite chez le client. » (Titres-services)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

La personne-référente en matière de retour au travail, en concertation avec le manager, contacte les services-support (ex : informatique, accès bâtiment, logistique et commande de matériel)

pour que le travailleur reprenne le travail avec tout le matériel nécessaire et fonctionnel. Cette attention permet de réduire les pertes de temps et les frustrations.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3. Réintégrer le travailleur – Un suivi continu et collectif, c'est-à-dire impliquant le travailleur réintégré, les collègues et le responsable hiérarchique, en instaurant un climat de confiance facilite la réussite du trajet de réintégration

3.1 Accueillir le travailleur dès les premiers instants

Questions	☺	😐	☹
Un dispositif d'accueil est-il prévu ?	☐	☐	☐
Un moment formel ou informel est-il prévu lors de la première journée de reprise ?	☐	☐	☐
Le travailleur est-il informé des changements qui se sont déroulés durant son absence ?	☐	☐	☐
Des informations utiles à tout travailleur sont-elles rappelées au travailleur réintégré ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Lorsqu'un travailleur revient, on prend le temps de boire un café ensemble. Ça permet de prendre de ses nouvelles et d'avoir un moment un peu convivial. » (Industrie)

Exemple 2. « Accueillir un travailleur qui a été absent de longue durée, c'est un peu comme accueillir un nouveau travailleur. On s'est basé sur notre procédure d'accueil pour les nouveaux engagés. » (Hôpital)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Que ce soit dans le cadre d'une réunion d'équipe, d'un moment d'accueil ou d'un échange plus informel, il importe que le travailleur se sente accueilli pour (re)créer le lien avec ses collègues.
- Même s'il s'agit d'un travailleur qui connait la structure, il ne faut pas négliger qu'il a pu oublier certains fonctionnements et ne pas avoir connaissance des nouveautés. Il y a lieu de l'informer et de préparer les informations qui lui seront communiquées.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3.2 Prévoir un retour progressif du travailleur

Questions			
La charge de travail est-elle adaptée lors de la reprise du travail ?	☐	☐	☐
Des (in)formations permettant au travailleur de (re)prendre ses marques sont-elles prévues ? Un système de parrainage / tutorat est-il mis en place ?	☐	☐	☐
L'organisation du travail du service est-elle adaptée à un retour progressif du travailleur réintégré ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Il ne pouvait pas être opérationnel de suite. Une formation était nécessaire, on le savait dès le départ. Nous l'avons pris en compte dans la planification. » (Centre de recherche)

Exemple 2. « Quand j'ai repris, il a fallu que je reprenne mes habitudes et puis, mon corps devait aussi se réhabituer. J'étais très fatiguée mais les clients sont compréhensifs et d'ailleurs, certains m'aidaient en me disant : ne fais pas ça si c'est trop lourd pour toi. J'ai senti de la solidarité et ça m'aidait beaucoup. » (Titres-services)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Prévoir un temps suffisant au travailleur pour se réadapter aussi bien physiquement que mentalement à l'exécution des tâches.
- Organiser ce retour progressif avec l'équipe ou, au moins le communiquer à l'équipe. Envisager une organisation temporaire de travail de manière collective est préférable.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3.3 Faire le point sur l'adéquation du plan de réintégration

Questions			
Le travailleur est-il contacté lors des premiers jours de reprise pour exprimer son vécu ?	☐	☐	☐
Des rencontres à échéances régulières sont-elles prévues pour faire un bilan avec le travailleur tant sur l'adéquation des aménagements que sur sa réintégration ou son intégration au sein de l'équipe (aspect relationnel de la réintégration) ?	☐	☐	☐
Les collègues sont-ils impliqués dans ce bilan ? Peuvent-ils exprimer l'impact que les aménagements ont sur leur travail ?	☐	☐	☐
Le cas échéant, ces échanges permettent-ils la mise en place de mesures correctrices (ex : formation, supervision d'équipe, révision des aménagements, etc.) ?	☐	☐	☐
Si la réintégration échoue, une nouvelle tentative de réintégration est-elle possible ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « En tant que responsable, j'ai des échanges hebdomadaires avec ce travailleur. Ça permet déjà de manière plus informelle de savoir comment ça se passe pour lui. On prévoit aussi des moments plus formels après 1 mois, 6 mois et 1 an pour faire le point de part et d'autre sur ce qui a été convenu, voir si ça convient, si on fait évoluer les choses et aussi en fonction de la maladie. Le travailleur a pour intention de demander une augmentation de son temps de travail car il se sent bien mais ça pourrait être l'inverse. » (Centre de recherche)

Exemple 2. « Pour cette personne, c'est à la troisième tentative de réintégration qu'on a réussi. Ça valait la peine car elle est satisfaite aujourd'hui du travail qu'elle exécute et sa responsable aussi. Si on n'avait pas été si tenaces, nous aurions perdu toutes les compétences de cette personne et elle se serait peut-être sentie abandonnée. » (Administration publique)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Organiser des échanges avec le travailleur à un rythme régulier pour faire le point sur l'adéquation des aménagements et sur son intégration.
- Prendre en compte l'impact que les aménagements peuvent avoir sur l'organisation du service, sur l'exécution des tâches des collègues permet d'avoir une vision globale de la réintégration. Cela permet de réduire les tensions surtout si les constats conduisent à des adaptations.
- Prévoir une autre possibilité de réintégration s'il y a un constat d'échec. Dans ce cas, débriefer avec le travailleur pour éviter qu'il le vive comme un échec personnel.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3.4 Evaluer le processus de réintégration

Questions			
L'expérience du travailleur et des différentes parties impliquées est-elle valorisée au sein de la structure ?	☐	☐	☐
L'expérience du travailleur et des différentes parties impliquées permet-elle d'initier une réflexion quant à l'amélioration des procédures relatives à la réintégration des malades de longue durée ?	☐	☐	☐
Les trajets de réintégration permettent-ils l'identification de facteurs de risques relatifs au bien-être au travail ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Ce n'est pas le cas aujourd'hui mais on devrait lier les trajets de réintégration à notre politique de prévention des risques. C'est vraiment une bonne idée. » (Administration publique)

Exemple 2. « On essaie au maximum de diffuser la réussite des trajets de réintégration pour essayer de convaincre les responsables de service qui sont réticents ou qui ne connaissent pas la procédure. On constate aussi que les chefs de service discutent entre eux et ça permet qu'il y ait un peu moins d'appréhension au fur et à mesure. » (Hôpital)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- À partir des trajets réussis, réaliser une communication interne pour sensibiliser à l'intérêt de la démarche, faire connaître les procédures et contrer les étiquettes dont les personnes malades ou l'ayant été sont porteuses (crainte de la rechute, faible performance, etc.).
- Conserver des traces écrites des informations recueillies au cours du trajet de réintégration pour faciliter les trajets ultérieurs (ex : interprétation de la législation, démarches à effectuer, document à compléter, etc.)
- Présenter le bilan des trajets de réintégration formels et informels au CPPT une fois par an (cf. checklist 4)

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

Checklist 4 : Favoriser la communication entre les acteurs

Cette quatrième checklist est transversale puisque la communication entre les acteurs est un facteur de réussite des politiques de réintégration des travailleurs malades de longue durée. En effet, des échanges réguliers et l'implication de chaque acteur au cours des trois phases du retour au travail (avant l'incapacité de travail, au moment de l'incapacité de travail et au moment de la réintégration effective) permettent de faciliter le retour au travail des travailleurs en incapacité de travail et de développer une politique partagée collectivement.

Chaque question reprise ci-dessous peut obtenir une réponse résumée par un smiley content, smiley neutre ou smiley fâché. Un smiley fâché implique la nécessité de mener prioritairement une action au sein de votre structure sur le point évoqué. Dans ce cas, il y a lieu de déterminer l'action ou les actions spécifiques à mettre en place au sein de votre structure en fonction de vos propres réalités, de désigner la ou les personnes concernées par la mise en place de cette mesure et le délai de réalisation. Il est également conseillé d'utiliser l'espace commentaires pour identifier les points de vigilance et / ou ressources sur lesquelles s'appuyer dans la mise en place de la mesure décidée.

1. Favoriser le partage des expertises et les décisions collectives

Questions	☺	😐	☹
Les trajets de réintégration font-ils l'objet de discussions ?	☐	☐	☐
Les différents acteurs concernés sont-ils associés à la détermination des plans de réintégration ?	☐	☐	☐
La politique interne en matière de retour au travail est-elle discutée collectivement, évolue-t-elle en fonction des constats posés par les différents acteurs ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Sur base des recommandations médicales qui étaient restrictives tant au niveau du temps de travail, de la mobilité et des tâches pouvant être réalisées en plus des aménagements matériels nécessaires, nous avons réuni l'ensemble des chefs de services pour leur demander leurs besoins, les tâches dont ils n'ont pas le temps de s'occuper mais qui seraient utiles. Le travailleur qui devait être réintégré connaissait bien le centre et a donc fait aussi des propositions. C'est à partir de ces échanges que nous avons pu déterminer un plan de réintégration. Nous avons aussi pu compter sur le soutien de l'AVIQ tant au niveau financier mais aussi de son expertise pour la mise en place des aménagements. » (Centre de recherche)

Exemple 2. « Une fois par an, les trajets de réintégration font l'objet d'un point à l'ordre du jour du CPPT, idéalement avec la présence du médecin du travail. Les chiffres sont présentés : combien de trajets sur l'année et l'issue de ces trajets. Les membres discutent d'éventuelles améliorations à apporter à la procédure. Ce bilan permet aussi de voir s'il y a des récurrences, des services plus touchés par exemple et de décider de mettre en place une analyse de risques ou de prévoir des mesures de prévention spécifiques. » (Hôpital)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratique :

Prévoir des moments de rencontre entre les différents acteurs concernés par la réintégration des travailleurs malades de longue durée et valoriser l'expertise complémentaire de chacun d'eux.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

2. Coordonner l'action des différents acteurs

Questions			
Qui va initier l'échange entre les différents acteurs concernés par le retour au travail ?	☐	☐	☐
Qui va s'assurer du suivi de la procédure et des différentes actions décidées collectivement ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Un membre du personnel a suivi la formation de disability management auprès de l'INAMI. Depuis, cette personne est référente en ce qui concerne les retours au travail c'est-à-dire qu'elle prend contact avec les travailleurs durant leur incapacité mais aussi elle est le relais vis-à-vis des services, du service externe de prévention et de protection au travail. Cette personne collabore aussi avec le service RH pour le suivi des incapacités de travail. » (Administration publique)

Exemple 2. « L'accompagnatrice sociale prend contact avec le travailleur réintégré car c'est déjà une personne de référence dès l'engagement. Il y a un lien de confiance déjà établi. Elle est aussi en contact avec le médecin du travail pour envisager les conditions de la reprise lorsque c'est possible. Elle est au bureau et donc travaille directement avec la direction. » (Titres-services)

Conseil sur base du relevé des bonnes pratiques :

Identifier une personne, de préférence « neutre », c'est-à-dire n'ayant pas de lien hiérarchique qui pourra associer les différentes parties prenantes à la politique de réintégration. Il est utile que son rôle soit défini clairement et communiqué à l'ensemble des membres de l'entreprise / administration publique.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :

3. Définir collectivement une politique interne en matière de retour au travail soutenant la réintégration effective

Questions			
La procédure interne en matière de retour au travail a-t-elle fait l'objet d'une concertation ou du moins d'une discussion dans le cadre d'un groupe hétérogène, c'est-à-dire composé d'acteurs ayant des positions différentes dans l'entreprise ?	☐	☐	☐
Existe-t-il des mesures complémentaires soutenant le retour au travail ?	☐	☐	☐
La culture d'entreprise permet-elle de soutenir la réintégration des travailleurs malades de longue durée ?	☐	☐	☐

Exemple 1. « Le comité de réintégration est à l'origine de la CCT sur le retour au travail. Dans ce comité, il y a notre DRH, la responsable de tout le recrutement, la gestionnaire RH qui se charge des réintégrations, le médecin du travail, le manager du service interne de prévention et de protection au travail (SIPP) et des représentants syndicaux des 3 couleurs. L'idée était d'être le plus cohérent possible, le plus objectif possible et établir des critères de priorité. Dans la CCT, il est d'ailleurs notifié : à compétences égales, un agent inapte est prioritaire sur un interne et un externe. » (Entreprise de transports)

Exemple 2. « L'entreprise véhicule des valeurs fortes avec en priorité la sécurité. Dès l'engagement, les travailleurs sont formés et informés. Ils doivent y être attentifs, les responsables aussi. Le service interne de prévention et de protection propose des mesures en fonction de ses observations sur le terrain ou à partir de ce que les équipes rapportent. La stabilité d'emploi, le fait que certains travailleurs soient là depuis longtemps, ça aide. On prône la solidarité et la convivialité. Lorsqu'un collègue a des problèmes de santé et qu'il peut revenir, on essaie de tout faire pour trouver une solution, parfois grâce à l'aide de ses collègues pour exécuter les tâches les plus pénibles. » (Industrie)

Conseils sur base du relevé des bonnes pratiques :

- Déterminer les procédures de manière concertée ainsi que garantir la bienveillance et le respect se révèlent être des points d'appui pour faciliter le retour au travail. Les initiatives prises doivent permettre de réduire les sentiments d'injustice et d'insécurité.
- Communiquer la politique interne en matière de retour au travail à tous les membres de l'entreprise et ce, même lorsqu'ils ne sont pas concernés par une incapacité de travail.

Actions à réaliser :

Qui :

Timing :

Commentaires :