

# **RETOUR AU TRAVAIL APRÈS UNE ABSENCE POUR RAISON MEDICALE**

**Prévention de l'absence de longue durée**

**BROCHURE POUR L'EMPLOYEUR**

**SERVICE PUBLIC FEDERAL  
EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE**

L'administration centrale du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale est installée à la rue Ernest Blerot 1 à 1070 Bruxelles.

Tél.: 02 233 41 11 (numéro d'appel général)

Fax: 02 233 44 88 (numéro de fax général)

E-mail: [spf@emploi.belgique.be](mailto:spf@emploi.belgique.be) (e-mail général)

Les coordonnées des directions régionales des services de contrôle du SPF, leurs heures d'ouverture et leur ressort territorial se trouvent sur notre site internet: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

Sur notre site, vous trouverez également plus d'infos sur nos différentes thématiques: réglementation du travail, non-discrimination et diversité, bien-être au travail, contrats de travail, congés, détachement, restructurations, concertation sociale...

Toutes nos publications sont disponibles en téléchargement dans le module Publications du site.

Vous pouvez également obtenir plus d'informations en nous contactant par:



@SPFemploi



[www.facebook.com/SPFemploi](http://www.facebook.com/SPFemploi)

# **RETOUR AU TRAVAIL APRÈS UNE ABSENCE POUR RAISON MEDICALE**

**Prévention de l'absence de longue durée**

**BROCHURE POUR L'EMPLOYEUR**

**Mai 2015**



**Le Fonds social  
européen investit  
dans votre avenir**



**Service public fédéral  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale**

**Cette brochure peut être obtenue gratuitement**

- par téléphone au 02 233 42 14
- par commande directe sur le site du SPF [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- par écrit auprès de la Cellule Publications  
du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue E. Blerot 1 - 1070 BRUXELLES  
Fax: 02 233 42 36 - [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)  
Cette brochure peut également être consultée sur le site Internet du SPF:  
[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

**Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.**

**La rédaction de cette brochure a été achevée le 30 avril 2015**

Production: Direction générale Humanisation du travail, en collaboration avec IDEWE et PREVENT  
Auteurs/chef de projet: Hilde De Man et Marthe Verjans (IDEWE), Katrien Bruyninx (Prevent)  
Coordination: Direction de la communication  
Mise en page et couverture: Sylvie Peeters  
Impression: Fedopress  
Diffusion: Cellule Publications  
Editeur responsable: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

**© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

**Dépot légal:** D/2015/1205/21

# Préface

Les entreprises font face à un déficit de travailleurs compétents et expérimentés. Cette situation les incite à élaborer et à mettre en œuvre une politique du personnel et du bien-être au travail performante. Cette politique vise, entre autres, à favoriser le maintien des travailleurs au travail par la création de conditions de travail qui les encouragent à poursuivre leur carrière au sein de l'entreprise et préviennent leur exclusion prématurée du marché du travail.

Le maintien au travail passe aussi par une politique d'entreprise centrée sur le retour au travail après une absence pour raison médicale. Les tendances statistiques d'absentéisme au travail montrent, qu'au cours des prochaines années, les entreprises seront de plus en plus confrontées à ce problème. D'ores et déjà, on observe non seulement une hausse du nombre d'absences pour raison médicale, mais également une augmentation de la durée de celles-ci. Les principales causes de ces absences sont, d'une part, des troubles psychiques et, d'autre part, des affections musculosquelettiques. Une étude de Ph. Mairiaux «2011 - Retour au travail après une absence de longue durée» (<http://respectautravail.be/content/retour-au-travail>) a également révélé qu'un travailleur âgé n'est pas plus malade qu'un jeune travailleur. Mais lorsqu'il est absent pour raison de santé, le risque est cependant plus grand que l'absence s'étende sur une plus longue période.

Plus la période d'absence du travailleur est longue, plus la probabilité qu'il reprenne le travail dans la même entreprise est faible. Dans le cas d'une absence de plus de 3 mois, la probabilité d'un retour au travail chez le même employeur chute à 50 %. Plus l'absence se prolonge, moins le problème de santé initial est déterminant pour le retour au travail. Les facteurs psychosociaux, l'environnement de travail et les conditions de travail jouent, généralement, un rôle plus important. Ainsi l'âge du travailleur, les collègues, le soutien social, la charge physique ou mentale de la fonction, le climat social dans l'entreprise, le contact avec l'environnement de travail,... constituent des facteurs déterminants du retour au travail.

Une politique de retour au travail aborde précisément les facteurs qui entravent la reprise du travail et crée les conditions d'un retour au travail plus rapide.

Cette brochure décrit pourquoi et comment mettre en place une politique de retour au travail. Les tâches et les responsabilités des acteurs seront développées ainsi qu'un plan d'action concret. Un trajet de retour au travail individuel est également présenté.

**Cette brochure a été réalisée avec le soutien du Fonds social européen**

## Remarque:

*Cette brochure s'adresse aux entreprises et employeurs du secteur privé, y compris les PME, confrontés au problème du retour au travail après une maladie ou un accident. Elle n'aborde pas les dispositions légales spécifiques aux maladies professionnelles et aux accidents du travail.*

*Dans ces cas précis:*

- *Fonds des maladies professionnelles (FMP): <http://www.fmp-fbz.fgov.be>*
- *Fonds des accidents du travail (FAT): <http://www.fat.fgov.be>*

*Toutefois, l'approche globale de réintégration reste valable dans ces deux circonstances.*

*Dans cette brochure, il est question d'absence de longue durée lorsque le travailleur est absent plus d'un mois.*



# Table des matières

Préface .....	3
Table des matières .....	5
<b>1. Le retour au travail: un élément de la politique du personnel et du bien-être au travail de l'entreprise .....</b>	<b>7</b>
1.1 Le retour au travail et la législation .....	7
1.2 Pourquoi mettre en œuvre une telle politique? .....	7
1.3 Quelle approche adopter? .....	8
1.4 En quoi cette brochure constitue-t-elle une aide? .....	8
1.5 Cinq raisons d'investir dans le retour au travail des travailleurs absents pour raison de santé! .....	8
<b>2. Une politique de retour au travail adaptée à l'entreprise .....</b>	<b>9</b>
2.1 Lancer la politique de retour au travail .....	9
2.2 Réunir les parties concernées .....	10
2.3 Formuler une vision commune .....	10
2.4 Déterminer le point de départ et les priorités .....	11
2.4.1 Partir de données disponibles .....	11
2.4.2 Tâches et responsabilités des différents acteurs .....	11
2.4.4 Travail adapté? .....	14
2.5 Formuler un plan d'action .....	16
2.6 Établir une procédure pour le retour au travail .....	17
2.7 Communiquer et mettre en œuvre la politique .....	19
2.8 Évaluer et ajuster .....	19
<b>3. Un parcours de retour au travail adapté au travailleur .....</b>	<b>21</b>
3.1 Réglementation et mesures d'aide .....	21
3.1.1 Adaptation des heures de travail .....	21
3.1.2 Besoin de formation .....	22
3.1.3 Adaptation des tâches, du poste et de l'organisation du travail .....	23
3.1.4 Mesures spécifiques pour les travailleurs avec des limitations fonctionnelles définitives .....	23
3.1.5 Programme de prévention spécifique aux maux de dos .....	24
3.1.6 Synthèse des mesures d'aides .....	25
3.2 Que faire en l'absence de solution? .....	26
3.2.1 Pas de poste adapté pour le moment? .....	26
3.2.2 Cessation du contrat de travail durant la période de maladie? .....	26
3.3 Les médecins impliqués .....	26
3.3.1 Le médecin traitant: .....	27
3.3.2 Le médecin-conseil .....	27
3.3.3 Le médecin du travail .....	27
3.3.4 Le médecin-contrôleur .....	28
<b>4. Annexes .....</b>	<b>29</b>
4.1 Exemples de déclaration .....	29
4.2 La liste de contrôle .....	30
4.3 Exemple de lettre .....	31





# 1. Le retour au travail: un élément de la politique du personnel et du bien-être au travail de l'entreprise

## 1.1 Le retour au travail et la législation

La politique de retour au travail s'inscrit dans le champ de la loi sur le bien-être au travail du 4 août 1996 et de ses arrêtés d'exécution. L'employeur intervient pour le bien-être de ses travailleurs en menant une politique de prévention structurelle et planifiée.

La législation sur le bien-être au travail donne également des points de repère pour l'accompagnement individuel des travailleurs. L'arrêté royal relatif à la surveillance de la santé des travailleurs insiste sur l'importance du rôle du médecin du travail à cet égard.

La loi anti-discrimination stimule, par ailleurs, la mise en œuvre d'une politique de retour au travail dans la mesure où l'entreprise ne peut pas discriminer, en matière d'emploi, des travailleurs sur base de leur état de santé ou d'un handicap. L'employeur doit, en effet, prévoir des aménagements raisonnables.

Enfin, la législation relative à l'assurance indemnités autorise sous certaines conditions, la reprise d'un travail adapté durant une période de reconnaissance d'incapacité de travail (article 100§2 de la loi coordonnée du 14 juillet 1994)

## 1.2 Pourquoi mettre en œuvre une telle politique?

L'employeur est tenu de prendre des mesures de prévention dans le cadre de la loi sur le bien-être au travail. Ces mesures de prévention sont d'ordre primaire (prévention du risque), secondaire (prévention des dommages) ou tertiaire (limitation des dommages). La mise en œuvre d'une politique de prévention des risques et de maintien au travail relève de la prévention primaire et secondaire. La prise de mesures pour favoriser le retour au travail après des problèmes de santé fait partie de la politique de prévention au niveau tertiaire.

Au-delà des obligations légales de l'employeur, investir dans le retour au travail de travailleurs absents depuis une longue période pour raison de santé s'avère rentable. L'absentéisme génère, en effet, des coûts importants. Il y a, d'une part, les coûts directs de l'absence pour raison de santé. Le salaire garanti versé durant les premières semaines d'absence constitue la majeure partie de ceux-ci. D'autre part, des coûts indirects considérables viennent s'y ajouter durant toute la durée de l'absence. Parmi ces coûts indirects figurent, notamment, les frais liés à la sélection, au recrutement et à l'engagement de main-d'œuvre extérieure, le manque à gagner résultant de la perte de production et de qualité, des frais administratifs divers, etc. Ces coûts indirects sont supérieurs aux coûts directs dans une proportion pouvant atteindre 250 %.

Investir dans le retour au travail des travailleurs malades limite ces coûts (principalement les coûts indirects) et constitue donc une opération économiquement rentable:

- l'entreprise conserve les connaissances et l'expertise accumulées,
- l'entreprise assure la continuité de la production et des prestations de services,
- l'entreprise ne supporte pas de coûts de recrutement,
- l'entreprise ne supporte pas de coûts de formation supplémentaires.

Par ailleurs, l'entreprise envoie un signal positif: elle agit de manière socialement responsable. Cet engagement s'avère bénéfique au climat social et à l'image de l'entreprise.

### **1.3 Quelle approche adopter?**

Se préoccuper de manière proactive et systématique du retour au travail passe par une politique de bien-être au travail adéquatement conçue et mise en œuvre, et adaptée à l'entreprise. Une politique bien élaborée repose sur deux piliers.

#### **A. Une approche collective**

Au niveau de l'entreprise, des protocoles doivent permettre de démarrer et de suivre les parcours de reprise du travail de manière proactive, cohérente et ciblée. Ces protocoles doivent aborder des sujets tels que la procédure de prise de contact pendant les absences pour raison de santé, les possibilités d'adaptation du contenu des tâches, de la durée et des conditions de travail, les tâches et les responsabilités du supérieur hiérarchique direct dans le processus, le rôle et la collaboration d'intervenants tels que les services interne et externe pour la prévention et la protection au travail, etc.

#### **B. Une approche individuelle**

La politique de retour au travail traduit les engagements généraux en étapes concrètes du parcours individuel de retour au travail: qui fait quoi, comment, quand et dans quel but? L'élaboration d'une telle politique est un processus dynamique qui implique différents acteurs: le supérieur hiérarchique direct, le service des ressources humaines, le médecin traitant, le médecin du travail, le médecin-conseil, etc. En l'occurrence, le supérieur hiérarchique direct et les collègues jouent un rôle essentiel. Dans bien des cas, il s'agit des personnes les plus proches du travailleur concerné. Elles le connaissent et savent souvent où les problèmes liés à son retour au travail peuvent éventuellement se situer.

### **1.4 En quoi cette brochure constitue-t-elle une aide?**

La première partie de la brochure consiste en un guide pour la mise en œuvre d'une politique collective de retour au travail dans l'entreprise. Elle décrit les différentes étapes à entreprendre pour la mener à bien.

La seconde partie se penche sur le parcours individuel de retour au travail. Elle aborde, notamment, les aides offertes par la réglementation, le rôle spécifique des divers médecins.

### **1.5 Cinq raisons d'investir dans le retour au travail des travailleurs absents pour raison de santé!**

1. Les travailleurs se sentent impliqués et valorisés, leur motivation s'en trouve améliorée. Ils prennent conscience que l'entreprise tient compte des possibilités individuelles de chacun en mettant en œuvre une approche humaine en cas d'absence et de retour au travail.
2. L'entreprise réduit les coûts directs et indirects de l'absentéisme.
3. Le transfert de connaissances est mieux géré, l'expérience est ainsi préservée à long terme.
4. Le bien-être général sur le lieu de travail s'améliore grâce à l'attention portée à l'adéquation entre les capacités du travailleur et les exigences du travail.
5. L'entreprise soigne son image et investit dans le développement durable de son capital humain, ce qui en fait un employeur attractif.

## 2. Une politique de retour au travail adaptée à l'entreprise

Investir systématiquement dans le retour au travail des travailleurs absents pour raison de santé est un volet essentiel de la politique de bien-être au travail. La politique de retour au travail dresse le cadre général de l'action en fixant les balises et les engagements à respecter dans les parcours individuels de réintégration. Le dispositif est clair pour toutes les parties concernées et l'on évite les solutions ad hoc susceptibles de mener à des conflits sur le lieu de travail. Les parcours individuels de réintégration ont beaucoup plus de chances de réussir s'ils s'inscrivent dans une politique collective. Par ailleurs, celle-ci peut inclure des dispositions destinées à aider les travailleurs dont l'état de santé laisse présager un arrêt de travail (maintien au travail).

Cette partie de la brochure décrit les différentes étapes à franchir par l'entreprise désireuse de mettre en place cette politique:

- Étape 1: Lancer la politique de retour au travail
- Étape 2: Réunir les parties concernées
- Étape 3: Formuler une vision commune
- Étape 4: Déterminer le point de départ et les priorités
- Étape 5: Formuler un plan d'action
- Étape 6: Établir une procédure pour le retour au travail
- Étape 7: Communiquer et mettre en œuvre la politique
- Étape 8: Évaluer et ajuster

Dans les PME, il n'est pas toujours possible d'instaurer des démarches de manière très formelle. Cependant, ce processus par étapes reste globalement une ligne de conduite à même de pouvoir améliorer les pratiques.

### 2.1 Lancer la politique de retour au travail

L'engagement de l'employeur est primordial à la mise en chantier d'une politique de retour au travail. Il est le seul susceptible de donner le coup d'envoi d'une modification structurelle des processus dans l'entreprise. Il traduit cet engagement en mettant à disposition les moyens nécessaires tels que du temps, des ressources financières et du personnel.

## 2.2 Réunir les parties concernées

Si l'entreprise entend développer une politique de retour au travail, elle doit en premier lieu réunir les différents acteurs concernés au sein d'un groupe de travail, qui aura de préférence la composition suivante:

- l'employeur,
- la ligne hiérarchique,
- des représentants des travailleurs,
- un représentant du service des ressources humaines qui suit, sur le plan administratif, les absences pour raison de santé,
- le conseiller en prévention interne,
- la personne de confiance,
- les experts du service interne/externe, à savoir le médecin du travail et/ou le conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux et/ou l'ergonome.



### CONSEIL

*S'il existe déjà des groupes de travail en rapport avec la gestion de l'absentéisme ou du bien-être au travail, il n'est peut-être pas nécessaire de créer un groupe de travail distinct. Cela simplifie le processus et renforcera l'ancrage des questions de retour au travail dans la politique globale de l'entreprise. Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail qui doit donner un avis préalable sur toutes les propositions et mesures susceptibles d'avoir des conséquences pour le bien-être des travailleurs dans l'exécution du travail constitue également un organe à prendre en considération, il a peut-être déjà pris des initiatives ayant trait à la politique de retour au travail.*

## 2.3 Formuler une vision commune

Une des premières tâches du groupe de travail consiste à formuler une vision commune. Par ce biais, l'entreprise ancre la thématique du retour au travail dans sa stratégie globale, encourage l'implication de tous, favorise la transparence et la poursuite d'un objectif commun. Une vision commune est également un repère important pour l'élaboration ultérieure d'un plan d'action. Elle constitue un cadre de référence commun et clair pour la communication aux travailleurs et aux autres acteurs impliqués.

Il importe qu'il règne, au sein de l'entreprise, un consensus à propos des problèmes de santé et de la reprise du travail. Cela paraît simple à première vue mais cette question suscite souvent de nombreuses discussions: devons-nous encourager le retour de travailleurs s'ils ne sont pas encore pleinement opérationnels? Quelles possibilités de travail adapté sont envisageables?

Pour aboutir à des positions concrètes, il est utile de se poser les questions suivantes:

- Quelles sont les motivations principales à l'égard du retour au travail? S'agit-il de considérations économiques, sociales et/ou sociétales?
- Sur quels principes baser la politique de retour au travail?
- Les travailleurs peuvent-ils travailler à temps partiel (à durée indéterminée)?
- Le profil des tâches pourrait-il être adapté?
- Agit-on rétroactivement ou proactivement?
- Quels objectifs concrets l'entreprise poursuit-elle à travers cette politique?
- Quand pourra-t-on dire que la politique a atteint ses objectifs?



### CONSEIL

*L'annexe fournit des exemples issus de la pratique..*

## 2.4 Déterminer le point de départ et les priorités

L'étape suivante vise à évaluer la politique actuelle: Quelles mesures fonctionnent bien? Quels sont les manquements et les points d'amélioration? Il faut une vue claire de la situation actuelle pour pouvoir déterminer où commencer et fixer les priorités d'action.

Dans l'idéal, les membres du groupe de travail doivent évaluer divers aspects:

- Quels enseignements tire-t-on des statistiques d'absentéisme?
- Les tâches et responsabilités des divers acteurs concernés (par exemple, les supérieurs hiérarchiques directs, les travailleurs, les collègues, le service des ressources humaines, le service de prévention,...) dans le cadre de la réintégration au travail sont-elles clairement décrites?
- Les responsables hiérarchiques directs jouent-ils un rôle clé dans le suivi des absences pour raison de santé?
- Comment se déroule la collaboration avec les services interne et externe de prévention?
- Quelles sont les possibilités de travail adapté?



### CONSEIL

*Vous trouverez, en annexe, une liste de contrôle pour vous aider dans cette démarche.*

### 2.4.1 Partir de données disponibles

Les pourcentages d'absentéisme et les fréquences de maladie sont des paramètres d'évaluation pertinents disponibles soit dans l'entreprise soit auprès du secrétariat social. Dans le cadre d'une politique de retour au travail, il est intéressant de mieux comprendre, outre l'absentéisme de courte durée, l'absentéisme de longue durée (par exemple de plus d'un mois et de plus d'un an) et d'en connaître la part dans le total de l'absentéisme pour cause de maladie.

Une grande entreprise peut utiliser différents instruments et canaux:

- Durant les examens médicaux périodiques auxquels les travailleurs sont (légalement) soumis, le médecin du travail peut enregistrer des données relatives à l'absentéisme. Il peut fournir, chaque année, des données anonymisées au groupe de travail et/ou au Comité pour la Prévention et la Protection au travail.
- L'organisation d'une enquête par questionnaire, en collaboration avec le service interne/externe pour la prévention et la protection au travail, permet d'identifier les facteurs sous-jacents de l'absentéisme qui trouvent leur origine dans des éléments de l'organisation du travail – contenu, conditions, environnement et relations interpersonnelles au travail.
- Des ateliers pour les travailleurs de différents départements dans l'entreprise (collectivement ou en petits groupes) peuvent fournir des informations sur les points méritant une attention particulière.
- Les risques psychosociaux peuvent entraver le retour au travail. Il est donc important que l'entreprise ait une vue sur la présence de risques de ce type en lien avec le travail. L'entreprise peut utiliser les indicateurs d'alerte comme un instrument de dépistage. (l'outil "indicateur d'alerte est disponible gratuitement sur: <http://respectautravail.be/content/indicateur-d-alerte-de-risques-psychosociaux-au-travail>).

### 2.4.2 Tâches et responsabilités des différents acteurs

Différents acteurs sont impliqués dans le retour au travail des travailleurs absents pour raison médicale: le travailleur concerné, le supérieur hiérarchique direct, les collègues, le service du personnel, l'employeur, le CPPT, le service de prévention, etc.

Une mise en œuvre cohérente de la politique de retour au travail exige que les tâches et responsabilités des différents acteurs soient claires pour chacun d'eux et ne prêtent pas à discussion. Il est donc souhaitable de décrire les tâches et responsabilités pour chacun des intervenants concernés.

Consignes générales pour l'élaboration des descriptifs de rôles:

- Implication et pilotage de la part de la direction;
- Responsabilité fondamentale de la ligne hiérarchique;
- Collaboration du service de prévention pour le contenu des descriptions;
- Collaboration active des travailleurs ou des représentants des travailleurs.

Les paragraphes qui suivent fournissent une aide à l'élaboration d'un descriptif des rôles. Pour chaque acteur concerné, un aperçu des tâches et responsabilités dans le cadre de la politique de retour au travail est suggéré.

### **A. Le supérieur hiérarchique direct**

Le supérieur hiérarchique direct est un acteur-clé, il:

- Entretient le contact avec le travailleur absent pour raison de santé;
- Intervient pour l'accompagnement du travailleur dès le premier jour d'absence;
- Tient à jour les principaux changements intervenus dans l'entreprise et qui sont pertinents pour le travailleur qui reprend le travail après une absence;
- Etablit, en concertation avec le travailleur, un plan de réintégration;
- Participe à la recherche de possibilités de travail adapté;
- Soutient son équipe et assure la communication avec les collègues;
- Prend temporairement des dispositions pratiques pour l'organisation du travail qui sont acceptables pour l'ensemble des acteurs concernés;
- ...

### **B. Les collègues**

- Entretiennent, tant que possible, le contact avec le travailleur absent;
- Partagent leurs réflexions, entre eux, avec le travailleur concerné et leur supérieur hiérarchique;
- Sollicitent, si nécessaire, des moments de concertation avec le supérieur hiérarchique pour exprimer leur point de vue sur le déroulement de la réintégration;
- Soutiennent le plus possible les collègues qui reviennent au travail.
- ...

### **C. Le service des ressources humaines**

- Conseille le supérieur hiérarchique direct lors de l'élaboration de la politique d'un parcours individuel de retour au travail;
- Etablit un système d'enregistrement des absences;
- Offre le soutien administratif nécessaire au travailleur;
- Procure le support dont le supérieur hiérarchique direct a besoin dans la conduite des entretiens avec le collaborateur absent;
- Actualise les connaissances de l'entreprise sur les aides et subsides disponibles lors de la réintégration;
- Peut constituer et compléter le dossier de réintégration;
- Veille à la mise en œuvre d'une politique et de procédures cohérentes;
- Désigne, en son sein, la personne qui constituera la cheville ouvrière de l'équipe socio-médicale et fera le lien avec les autres acteurs concernés;
- ...

### **D. Le travailleur concerné**

- Signale les situations qui ont un effet négatif sur sa santé;
- Informe son responsable direct de ses perspectives de rétablissement;
- Se montre prêt à discuter de son problème de santé et de son retour au travail avec les acteurs concernés;
- Se concerta avec son supérieur hiérarchique sur son plan de réintégration;
- Soumet le plus possible de propositions de travail adapté;
- ...

### **E. Les organes de concertation sociale**

#### **• Le conseil d'entreprise (CE)**

- Adapte le règlement de travail sur le plan de l'organisation du travail, des horaires et du rythme de travail, du régime de travail, de la mobilité, de la procédure de communication allant de l'arrêt de travail jusqu'au retour au travail, etc.;
- Suit le flux de personnel sortant et les absences de longue durée via le bilan social, les informations économiques et financières, convention collective du travail (CCT) 9 .
- ...

- **Le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT)**

- Peut faire des propositions sur le recours à des partenaires extérieurs ou la création de postes de travail temporaires au sein de l'entreprise dans le but d'une réintégration;
- Inscrit à l'ordre du jour l'accessibilité au lieu de travail et l'adaptation des vêtements de travail, de l'outillage, du poste de travail, des tâches, etc. pour favoriser une reprise du travail harmonieuse;
- Transpose les questions individuelles en relation avec la réintégration au niveau collectif de l'entreprise, en tenant compte des analyses de risques dans différents domaines du bien-être au travail;
- ...

- **En l'absence de CE ou de CPPT**

Dans les petites entreprises, ces organes de concertation ne sont pas instaurés. Néanmoins, l'échange de points de vue et le dialogue entre les travailleurs et l'employeur est une nécessité. Les travailleurs peuvent alors être directement impliqués dans le développement de la politique (participation dans le groupe de travail par exemple) ou par l'intermédiaire de la délégation syndicale s'il en existe une.

## **F. Le service (interne ou externe) pour la prévention et la protection au travail**

Le service pour la prévention et la protection au travail (interne/externe) est un partenaire important dans ce processus:

- Il peut conseiller la ligne hiérarchique quant à la prévention des incapacités de travail;
- Le service de prévention peut accompagner l'entreprise dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique de retour au travail. Les conseillers en prévention peuvent faire partie du groupe de travail (voir 2.2 Réunir les acteurs concernés) et, sur la base de leur expertise spécifique, contribuer à la teneur de cette politique. Ils examinent les problèmes les plus fréquents et prennent part de cette façon à l'amélioration des conditions de travail;
- Les conseillers en prévention médecin du travail, aspects psychosociaux et/ou l'ergonome peuvent apporter une aide dans un parcours individuel de retour au travail. L'entreprise peut, par exemple, entretenir des contacts avec le travailleur absent et l'inviter à se rendre chez le médecin du travail (visite de pré-reprise du travail). (Voir un exemple de lettre en annexe);
- L'ergonome peut, en concertation avec le travailleur, identifier les difficultés et proposer des conseils pratiques sur l'organisation du travail, le poste de travail;
- Le conseiller en prévention aspects psychosociaux peut examiner avec le travailleur quels facteurs personnels et environnementaux peuvent entraver la reprise du travail. Il peut également proposer d'autres interventions telles que l'encadrement des équipes de travail, le suivi non thérapeutique et de courte durée en cas de stress ou de burnout ou encore, la gestion de conflits,...;
- L'entreprise peut consulter de manière systématique le service de prévention par l'intermédiaire, par exemple, d'une équipe socio-médicale. L'équipe socio-médicale est un groupe interdisciplinaire qui se réunit périodiquement. Il est composé d'acteurs de l'entreprise (ex. responsable RH, ligne hiérarchique, personne de confiance,...). Le médecin du travail (et éventuellement le conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux et/ou l'ergonome) peut également en faire partie. Ce groupe peut préparer et accompagner le retour d'un travailleur absent, en vue d'une reprise du travail durable.

## **G Le supérieur hiérarchique direct, un acteur-clé**

Le supérieur hiérarchique direct doit jouer un rôle-clé dans le parcours de retour au travail. Dans la majorité des cas, il est le plus proche du travailleur et de l'équipe. Il connaît les travailleurs et sait où les éventuels problèmes en relation avec le retour au travail peuvent se situer. Souvent, il connaît aussi le contexte personnel du travailleur. Il peut donc plus aisément identifier les facteurs qui jouent un rôle dans le retour au travail et ce tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'environnement de travail.

Il peut donc être l'agent de liaison avec l'entreprise.

Il arrive parfois que des conflits au travail soient à l'origine de l'arrêt de travail. Dans ce cas, il est plus indiqué de faire intervenir un autre acteur (personne de confiance, responsable du personnel, etc.) dans le parcours de retour au travail.

La prévention de l'absentéisme donne de meilleurs résultats lorsqu'on peut signaler les problèmes à temps. Le supérieur hiérarchique exerce à cet égard une responsabilité importante. Certes, il n'est

pas facile de reconnaître les signaux indiquant d'éventuels problèmes, ni d'en discuter de manière appropriée mais il s'agit d'un passage obligé. Ces signaux peuvent être:

- Un comportement cynique et irrité;
- Une perte du sens de l'humour;
- des changements d'humeur, des crises de larmes;
- Un travail négligé;
- Des relations dégradées avec les collègues;
- Des congés de maladie courts et fréquents;
- La consommation d'alcools, de drogues, de tabac (en augmentation).

Pour bien jouer ce rôle-clé, il importe que le supérieur hiérarchique soit sensibilisé mais aussi formé et qu'il dispose du soutien, du temps et des moyens adéquats.

#### ♣ **QUELQUES CONSEILS POUR LA LIGNE HIÉRARCHIQUE:**

- *Investissez dans de bons rapports avec le travailleur, essayez autant que possible de maintenir le contact, sans déroger aux règles internes.*
- *Communiquez clairement et simplement au travailleur la politique interne relative à l'absentéisme.*
- *Informez le travailleur des aides disponibles et proposées par l'entreprise.*
- *Essayez de nouer des liens de confiance avec le travailleur malade durant les entretiens.*
- *Préparez bien ces entretiens: faites des listes de ce que vous voulez dire et obtenir.*
- *Rassurez le travailleur sur le fait que les informations personnelles ne seront communiquées qu'aux personnes concernées.*
- *Établissez une politique de retour au travail individuelle en concertation avec le travailleur et parcourez-la régulièrement ensemble. Contrôlez le respect des engagements pris.*
- *Discutez avec le travailleur et l'équipe des possibilités de remplacement temporaire.*

*La ligne hiérarchique doit également associer les collègues au retour au travail:*

- *Encouragez votre équipe à garder des contacts avec le collègue absent.*
- *Stimulez-les à exprimer entre eux leurs réflexions/réticences, mais aussi à vous en faire part ainsi qu'au travailleur.*
- *Concluez des accords sur la manière dont le travail sera temporairement exécuté. Les engagements doivent pouvoir être tenus par toutes les parties.*
- *Organisez régulièrement une concertation avec l'équipe pour évaluer comment se déroule la réintégration.*

### **2.4.4 Travail adapté?**

Le travail adapté favorise la reprise du travail dans l'entreprise. Il peut être temporaire ou définitif et peut, parfois, prévenir une absence de longue durée d'un travailleur.

Il est cependant important de fixer des protocoles à propos du travail adapté:

- Que peut-on adapter: les heures de travail, les tâches, le poste de travail...?
- Dans quelles circonstances est-il envisageable? Pourquoi?
- Qui en est responsable?
- Pour quelle durée? Des moments d'évaluation sont-ils prévus?
- ...

Ce cadre collectif général fixe le cadre des possibilités et les procédures d'un parcours de retour au travail.

La politique d'adaptation du travail doit aussi être régulièrement évaluée au niveau de l'entreprise:

- Combien y a-t-il de cas?
- Quelles adaptations ont été réalisées, avec quels effets connexes?
- La politique a-t-elle atteint son objectif?
- La politique a-t-elle l'appui des dirigeants et des travailleurs? ...



## Le travail peut être adapté de différentes manières:

### ADAPTER LES HEURES DE TRAVAIL

Travailler moins d'heures par jour	Il peut être nécessaire d'adapter l'horaire pour une durée déterminée, pour des raisons organisationnelles ou collégiales.  <i>Éventuellement avec l'aide de mesures prévues par la législation, voir «Parcours individuel de retour au travail»</i>
Travailler moins de jours par semaine	
Prendre plus / de plus longues pauses	
Le même nombre d'heures mais réparties différemment (autres jours/moments de la journée)	

### ADAPTER LES TÂCHES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Un ensemble de tâches moins étendu: supprimer les tâches pénibles (par exemple, échéances serrées, tâches physiques pénibles, etc.)	Il est nécessaire de bien se mettre d'accord dans l'équipe et de limiter, dans le temps, l'éventail de tâches adaptées. La collaboration de la part des collègues risque, en effet, de s'éroder au fil du temps.  <i>Éventuellement avec l'aide des mesures prévues par la législation, voir «Parcours individuel de retour au travail»</i>
Un rythme de travail moins élevé	
De nouvelles tâches spécifiques: l'entreprise peut choisir d'internaliser des tâches précédemment sous-traitées (par exemple la restauration, les activités d'entretien, le montage, le coaching ou la formation, etc.)	
Plus ou moins de rotation des tâches	
Adapter la composition de l'équipe: collaborer avec d'autres ou plus de collègues, redistribuer les activités aux membres de l'équipe.	
Le télétravail pour les travailleurs qui ne peuvent pas se déplacer au travail tous les jours	

### ADAPTER LE POSTE DE TRAVAIL

Réaménager l'espace de travail: le bureau, le siège, l'éclairage, l'environnement adapté aux moins-valides, etc.	<i>Éventuellement avec l'aide de mesures prévues par la législation, voir «Parcours individuel de retour au travail»</i>
Matériel ou équipements de travail adaptés: des écrans de lecture plus grands, souris d'ordinateur spéciale, dictaphone, adaptations des logiciels, voiture adaptée, etc.	
Adaptations des machines aux limitations de la personne (vue, ouïe, mobilité, etc.).	

### ACCOMPAGNEMENT OU PILOTAGE SUPPLÉMENTAIRE

Concertation plus fréquente avec le supérieur hiérarchique, le service des ressources humaines, etc.: des réunions plus rapprochées permettent d'aborder plus rapidement certaines difficultés, ce qui permet d'estimer les besoins d'organiser un soutien accru.	Ici aussi, il est nécessaire de bien se mettre d'accord au sein de l'équipe.
<i>Éventuellement avec l'aide de mesures prévues par la législation, voir «Parcours individuel de retour au travail»</i>	
Aide des collègues pour certaines tâches	
Echanges entre collègues (interview) ou coaching renforcé, appel éventuel à un coach externe	

### FORMATION

Formation en relation avec la charge physique/pénibilité du travail. Par exemple: manutention, école du dos, maintien de la condition physique, travail sur écran, etc.	<i>Éventuellement avec l'aide de mesures prévues par la législation, voir «Parcours individuel de retour au travail»</i>
Formation relative à la charge mentale. Par exemple gestion de la pression au travail, prévention du stress, gestion des traumatismes, des agressions et de la violence, etc.	
Aptitudes sociales. Par exemple: formation aux relations sociales, à l'assertivité, formation pour la ligne hiérarchique, coaching, etc.	
Formation professionnelle dans sa fonction de référence ou pour une nouvelle fonction	

## ♣ QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

- La même solution ne doit pas, par définition, être proposée à deux travailleurs présentant des limitations similaires à l'égard du travail. L'adaptation reste toujours un travail sur mesure;
- Une bonne négociation entre le travailleur et son supérieur hiérarchique (en concertation avec le médecin du travail) est nécessaire. Si le travailleur reprend le travail alors qu'il est encore reconnu incapable de travailler par l'assurance indemnités, le médecin-conseil de la mutualité doit être associé à la concrétisation du travail adapté et donner son autorisation pour le retour au travail;
- Il est recommandé de consigner par écrit les accords conclus et le suivi régulier de la politique de retour au travail;
- Il faut veiller à communiquer clairement avec les collègues à propos des arrangements pris et de la répartition du travail.

## 2.5 Formuler un plan d'action

Lorsque la situation de départ et les priorités ont été déterminées, il faut établir un plan d'action. Le plan d'action identifie les différentes démarches à entreprendre et les personnes chargées de les exécuter. Voici un exemple de plan d'action:

PME X – 25 travailleurs	TIMING	RESPONSABLE
<b>DONNÉES STATISTIQUES</b>		
Demander les statistiques d'absentéisme et la fréquence des maladies au secrétariat social	Chaque trimestre	Responsable du personnel
Analyser les données d'absentéisme (spécifiquement les absences de longue durée)	Chaque année	
Discuter les résultats de l'analyse avec la direction		
<b>TÂCHES ET RESPONSABILITÉS</b>		
Présenter le rôle du/des ...: responsable du personnel, chef d'équipe, directeur, collègues, médecin du travail	Trimestre 1	Responsable du personnel
Approuver la répartition des rôles	Trimestre 2	Direction
...		
<b>SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE</b>		
• Suivre une formation à la conduite d'entretien	Trimestre 3	Chef d'équipe
<b>COLLABORATION AVEC LE SERVICE DE PRÉVENTION</b>		
Discuter avec le médecin du travail de l'offre de prestations du service de prévention dans la procédure de retour au travail	Trimestre 1	Direction
Convenir des procédures de communication relatives au retour au travail	Trimestre 2	Responsable du personnel
Rédiger une lettre visant à informer les travailleurs sur la visite/l'examen chez le médecin du travail		
...		
<b>TRAVAIL ADAPTÉ</b>		
Etablir des procédures sur le retour au travail (possibilités, bénéficiaires, évaluation)	Trimestre 2	Direction
Lister les tâches envisageables à titre temporaire en tant que travail adapté		Conseiller en prévention
...		

## ♣ CONSEIL

Les pouvoirs publics peuvent aider financièrement l'entreprise à concrétiser des actions:

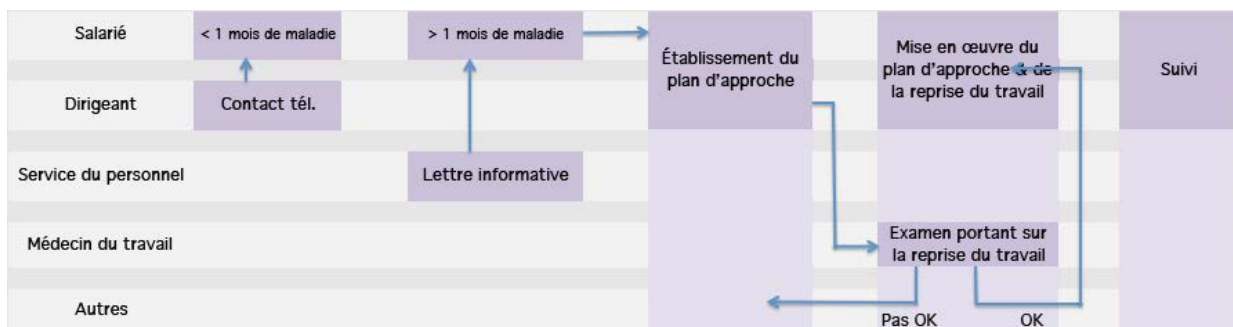
- Les employeurs qui mènent une gestion des ressources humaines en étant attentifs à l'âge des travailleurs peuvent bénéficier d'un coup de pouce du Fonds de l'Expérience professionnelle: les projets qui visent à améliorer les conditions de travail des travailleurs de plus de 45 ans peuvent bénéficier d'une subvention du Fonds de l'Expérience professionnelle. [www.leforem.be/entreprises/aides/aides-transferees.html](http://www.leforem.be/entreprises/aides/aides-transferees.html)
- Pour vous permettre de faire de la diversité un véritable atout pour votre entreprise, la Région de Bruxelles-Capitale vous propose différents outils que vous découvrirez sur leur site: la Charte de diversité, les Plans de diversité et le Label diversité, [www.diversite.irisnet.be](http://www.diversite.irisnet.be)

## 2.6 Établir une procédure pour le retour au travail

L'étape suivante consiste à élaborer une procédure pour le retour au travail. Cette procédure se fonde sur la politique globale de l'entreprise et le plan d'action élaboré pour donner forme à un parcours individuel allant de l'arrêt au retour au travail.

La procédure concrétise les protocoles établis et les actions énumérées dans le plan en créant des liens entre les diverses démarches. Chacun doit savoir précisément ce que l'entreprise attend de lui et à quel moment du processus. Outre son objectif de clarification, la procédure a vocation à s'appliquer à tous de la même manière. Il est évident que cette procédure doit être établie en concertation avec tous les acteurs concernés. S'il existe un Comité pour la Prévention et la Protection au travail dans l'entreprise, la procédure finalisée doit lui être soumise pour avis.

Voici un exemple de procédure:



Les autres intervenants peuvent être: le médecin traitant, le médecin-conseil, le conseiller en prévention aspects psychosociaux et/ou l'ergonome.



## CONSEIL: UN EXEMPLE CONCRET DE PROCÉDURE

### Étape 1: Examiner la situation

Le supérieur hiérarchique direct entretient le contact avec le travailleur en arrêt de travail. Après quatre semaines d'absence, le service des ressources humaines envoie à tous les travailleurs absents pour raison médicale une lettre d'information (voir un exemple en annexe). Cette lettre les invite à prendre contact avec leur supérieur hiérarchique. Elle comprend aussi, par exemple, des informations sur:

- Une visite préalable au retour au travail chez le médecin du travail;
- Les possibilités de contact avec le service des ressources humaines, avec la personne de confiance, le conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux, etc.;
- L'offre d'assistance du service social, etc.

La lettre émet, à l'intention du travailleur, le signal que l'employeur se préoccupe de son sort et qu'il est prêt à s'engager dans un parcours serein et organisé de retour au travail au moment adéquat (voir en annexe).

Au cours de cette phase, il importe que le supérieur hiérarchique puisse évaluer les éléments suivants:

- La durée de l'incapacité de travail: Le retour au travail s'opère-t-il dans un délai prévisible ou non?
- Des adaptations au travail seront-elles nécessaires?
- Des facteurs liés au travail ont-ils contribué à l'arrêt de travail?
- Comment l'équipe va-t-elle supporter la charge de travail supplémentaire?

Lors de cet examen, le supérieur hiérarchique peut demander de l'aide et des conseils complémentaires aux autres acteurs concernés (le service du personnel, la personne de confiance, les conseillers en prévention compétents en matière de médecine du travail et en bien-être psychosocial, son propre supérieur hiérarchique, ...).

### Étape 2: Élaboration de la politique de retour au travail

Après avoir examiné la situation, le supérieur hiérarchique établit, en concertation avec le travailleur, une politique de retour au travail, dans le respect de la vie privée et du secret médical.

La politique de retour au travail tente de répondre aux questions suivantes:

- Dans quel délai le travailleur pense-t-il être à même de reprendre le travail?
- Y a-t-il une vue sur la manière dont le travail peut être repris? Quelles tâches? Où? Dans quelles conditions? Quelles sont les adaptations nécessaires? Avec quels moyens? Une formation est-elle requise?
- Quelle direction prend le parcours?
- Quelles sont les acteurs impliqués dans le processus de retour au travail? Une aide (externe) est-elle nécessaire?
- Quels changements a connu l'entreprise durant l'absence du travailleur (par exemple: logiciel, administration, procédures)?
- En cas de conflits avec des collègues ou des tiers: la situation a-t-elle été tirée au clair? Quels arrangements ont été conclus?
- Comment et à quels propos les collègues sont-ils informés?

Tant que le travailleur n'est pas suffisamment rétabli pour retourner au travail, le supérieur hiérarchique entretiendra des contacts réguliers avec celui-ci au sujet de son rétablissement et de la mise en œuvre/ajustement du plan d'approche.

Pour le supérieur hiérarchique, il importe, dans le même temps, de reconnaître les efforts accomplis par les collègues du travailleur absent pour raison médicale afin d'assurer le travail supplémentaire qui leur incombe.

### Étape 3: Mise en œuvre de la politique de retour au travail

Dès que le travailleur est (partiellement) en mesure d'effectuer un travail (de remplacement), une nouvelle phase de la politique de retour au travail s'enclenche et les divers acteurs impliqués à ce stade dans le processus doivent jouer leur rôle. S'il s'avère qu'un des acteurs ne suit pas les engagements convenus, une procédure de résolution et de correction de la situation doit être prévue. Pour qu'un retour au travail se déroule dans un bon climat social, les collègues doivent être informés des dispositions prises en matière de travail adapté et des difficultés du travailleur au regard de son état de santé.

### Étape 4: Suivi de la réintégration

Après le retour au travail, le suivi du travailleur reste nécessaire. Cet accompagnement de la réintégration prend fin lorsqu'aucun point critique n'apparaît plus au cours de la période convenue.

## 2.7 Communiquer et mettre en œuvre la politique

La politique de retour au travail sera d'autant plus facile à mettre en œuvre qu'elle est en concordance avec d'autres démarches fructueuses de l'entreprise et qu'elle bénéficie du support de la direction, de l'encadrement et des travailleurs.

Le succès d'une politique de retour au travail repose autant sur une approche du sommet vers la base que l'inverse. En effet, sans l'engagement permanent de la direction de l'entreprise, le parcours de réintégration est voué à l'échec. La ligne hiérarchique de l'entreprise a, de fait, un rôle d'exemple à jouer. Ses membres sont les seuls qui puissent également modifier la politique de retour au travail de manière structurelle. A l'inverse, sans la collaboration et l'implication de tous les travailleurs, le succès risquerait également de ne pas être au rendez-vous.

Une étape importante consiste à informer et à former la ligne hiérarchique. Elle a un rôle clé à jouer dans le parcours de retour au travail.

## 2.8 Évaluer et ajuster

La politique mise en œuvre doit être évaluée. Dans une phase de démarrage, elle doit l'être de préférence après chaque parcours individuel de retour au travail réalisé. Cette évaluation doit tenter de répondre aux questions suivantes:

- La réintégration du travailleur est-elle réussie? Une rechute du travailleur a-t-elle pu être évitée? En cas de rechute, la politique de réintégration peut-elle être incriminée?
- Quel est l'avis de tous les acteurs concernés sur le déroulement du parcours?
- Quels enseignements les acteurs concernés ont-ils pu en tirer?
- Quels sont les points d'amélioration?
- Comment pourrait-on perfectionner les processus?

...

L'évaluation porte également sur les coûts et bénéfices d'une telle politique. Il ne s'agit pas ici uniquement de prendre en compte les seuls aspects qui peuvent être aisément monétisés mais également des dimensions telles que la satisfaction des personnes concernées.

Enfin, il s'agit aussi d'examiner l'ancrage de la politique de retour au travail dans la gestion globale de l'entreprise: L'approche fait-elle désormais partie de la culture de l'entreprise, est-elle assimilée par tous les travailleurs? La politique de retour au travail fait-elle partie intégrante de la politique de bien-être au travail (plan d'action annuel, plan global de prévention, CPPT), est-elle abordée durant les réunions de département, dans le journal d'entreprise, etc.?



## 3. Un parcours de retour au travail adapté au travailleur

Un parcours individuel de retour au travail est et demeure une démarche personnalisée. Mais il se conçoit plus facilement lorsque l'entreprise a mis en place une politique globale en la matière. L'objectif est toujours de tenter de replacer le travailleur dans une position la plus proche possible de sa situation initiale, en suivant cet ordre:

- le même ensemble de tâches auprès du même employeur;
- des tâches adaptées dans une fonction similaire auprès du même employeur;
- une fonction alternative auprès du même employeur;
- un ensemble de tâches adaptées ou une nouvelle fonction auprès d'un autre employeur.

De nombreuses adaptations permettent de favoriser le retour au travail:

- adapter les heures de travail;
- adapter les tâches et l'organisation du travail;
- adapter le poste de travail;
- renforcer l'accompagnement et l'encadrement.

L'élaboration du parcours individuel de retour au travail ne s'envisage pas sans la contribution des conseils et de l'engagement de différents acteurs concernés (internes et externes) tels que le supérieur hiérarchique direct, le service des ressources humaines, la personne de confiance, les conseillers en prévention compétents sur le plan de la médecine du travail et des aspects psychosociaux, le médecin-conseil, etc.

Parmi les acteurs du retour au travail, les collègues ne doivent pas être négligés. Leur contribution et implication sont essentielles au succès de la démarche.

### 3.1 Réglementation et mesures d'aide

La plupart des travailleurs absents pour raison de santé reprennent le travail sans que des aménagements soient nécessaires. Lorsque cela n'est pas possible, le cadre légal peut offrir une aide (financière) temporaire ou permanente aux travailleurs et/ou à l'entreprise. En voici quelques exemples:

- Lorsqu'un travailleur est capable de reprendre sa fonction mais pas à temps plein, une reprise partielle du travail peut constituer une étape intermédiaire.
- Les travailleurs qui ne peuvent plus reprendre leur ancienne fonction peuvent bénéficier d'une formation ou d'un recyclage.
- Les entreprises peuvent éventuellement recevoir un subside pour procéder à des adaptations du poste de travail des travailleurs ayant des limitations fonctionnelles permanentes.
- S'il apparaît qu'il n'existe plus de possibilité d'emploi chez l'employeur actuel, le travailleur peut éventuellement bénéficier d'un accompagnement en vue de favoriser l'accès à des emplois alternatifs.

#### 3.1.1 Adaptation des heures de travail

Le travailleur peut reprendre partiellement le travail selon un horaire adapté: par exemple, un nombre d'heures par jour ou un nombre de jours par semaine réduit. L'employeur et le travailleur ont ainsi la

possibilité d'augmenter progressivement la charge de travail. La reprise partielle permet au travailleur qui n'est pas encore complètement rétabli de se réintégrer dans l'entreprise selon ses compétences et expériences spécifiques. L'horaire peut être adapté de façon temporaire, les prestations progressivement augmentées ou être définitivement adaptées selon l'état de santé du travailleur et son évolution.

L'assurance indemnités offre à cet égard un système favorable. Lorsqu'un travailleur est reconnu incapable de travailler par l'assurance indemnités, il peut reprendre partiellement le travail avec l'autorisation du médecin-conseil. Le contexte de la reprise partielle est déterminé en fonction de l'état de santé, des capacités restantes et des possibilités du travailleur: un horaire variable ou fixe, quelques heures par jour, tous les deux jours, un jour complet, etc. Il est recommandé de décrire le régime de travail choisi et de joindre le document en annexe du contrat de travail.

Le travailleur perçoit un salaire de l'employeur équivalent au travail presté et conserve une partie des indemnités d'incapacité de travail. Si la reprise partielle du travail échoue, le travailleur peut bénéficier, à nouveau, de ses indemnités complètes.

✦ **Voulez-vous mettre en œuvre cette mesure?**

[www.riziv.fgov.be/fr/publications/](http://www.riziv.fgov.be/fr/publications/)

Lorsque le médecin-conseil ne reconnaît plus l'incapacité de travail, la reprise partielle du travail n'est pas possible dans le cadre du système de l'assurance indemnités. Le travailleur qui souhaite revenir travailler mais réduire (temporairement) son activité professionnelle peut, le cas échéant, se tourner vers le système du crédit-temps. Des indemnités mensuelles sont accordées au travailleur par l'Office national de l'emploi (ONEM) sous certaines conditions. Ce système offre plusieurs avantages par rapport à un passage vers un régime de travail à temps partiel.

✦ **Voulez-vous mettre en œuvre cette mesure?**

[www.onem.be/fr/modification-de-la-reglementation-du-credit-temps](http://www.onem.be/fr/modification-de-la-reglementation-du-credit-temps)

### 3.1.2 Besoin de formation

Lorsqu'un travailleur en incapacité de travail n'est plus en mesure de reprendre sa fonction initiale, il existe des mesures visant l'acquisition ou l'actualisation des connaissances et compétences professionnelles du travailleur.

L'assurance indemnités propose deux mesures spécifiques à la formation dans le cadre de ses compétences liées à la réintégration socioprofessionnelle:

- La réhabilitation professionnelle vise les travailleurs qui sont inaptes à exercer leur fonction de référence, mais ont accès à des professions pour lesquelles ils ont déjà accumulé une certaine expérience ou pour lesquelles ils ont déjà suivi une formation. La réhabilitation professionnelle a pour objectif d'actualiser les connaissances et les compétences professionnelles acquises au cours de la carrière.
- La réorientation professionnelle vise les travailleurs qui sont définitivement inaptes à exercer leur fonction et ne peuvent pas compter sur une autre expérience professionnelle ou des formations antérieures pour leur réintégration au travail. La réorientation professionnelle a pour objectif, via une formation, de leur faire acquérir de nouvelles compétences professionnelles.

En parallèle à ces aides visant la formation, les travailleurs peuvent bénéficier d'un examen d'orientation et d'un accompagnement pour la réintégration professionnelle. Lorsque l'assurance indemnités approuve la nécessité pour le travailleur de suivre une formation, elle prendra à sa charge les frais liés à l'examen d'orientation professionnelle, le coût de la formation et les frais de déplacement. L'assurance indemnités collabore à cet effet avec les services régionaux compétents pour l'intégration socioprofessionnelle des personnes souffrant d'un handicap.

✦ **Voulez-vous mettre en œuvre cette mesure?**

[www.riziv.fgov.be/fr/themes/reinsertion/Pages/default.aspx](http://www.riziv.fgov.be/fr/themes/reinsertion/Pages/default.aspx)

La plupart des commissions paritaires disposent d'un fonds sectoriel qui, sous certaines conditions, peut octroyer des subsides pour la formation d'un travailleur. Libre alors à chaque entreprise de faire appel aux multiples services offerts par ces fonds.

✦ **Voulez-vous mettre en œuvre cette mesure?**

[www.technocampus.be/aides\\_financieres/les-fonds-sectoriels-pour-la-formation/](http://www.technocampus.be/aides_financieres/les-fonds-sectoriels-pour-la-formation/)



Un travailleur qui a au moins douze mois d'expérience professionnelle et s'interroge sur son parcours professionnel peut, s'il le souhaite, bénéficier gratuitement d'un accompagnement de carrière. Les travailleurs souffrant de douleurs physiques, d'un burnout ou d'autres problèmes de santé peuvent y avoir recours pour examiner les solutions qui s'offrent à eux sur le marché du travail.

♣ **Voulez-vous mettre en œuvre cette mesure?**

Uniquement en Flandre et à Bruxelles: [www.vdab.be/loopbaanbegeleiding/](http://www.vdab.be/loopbaanbegeleiding/)

### 3.1.3 Adaptation des tâches, du poste et de l'organisation du travail

La loi sur le bien-être stipule qu'un employeur doit mettre à disposition de ses travailleurs, les protections, les équipements et les vêtements de travail nécessaires afin qu'ils puissent exécuter leur travail de manière sûre et saine.

Dans le contexte d'un retour au travail en raison de problèmes de santé, il arrive que des adaptations complémentaires du poste de travail soient nécessaires, qu'un travailleur ait besoin de vêtements ou d'outils spécifiques ou bien encore que les tâches ou l'organisation du travail doivent être adaptées. Le médecin du travail peut formuler un avis à ce propos, éventuellement en concertation avec l'ergonome ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux. La réalisation des aménagements raisonnables est encouragée par la législation anti-discrimination.

### 3.1.4 Mesures spécifiques pour les travailleurs avec des limitations fonctionnelles définitives

#### A. Perte de rendement

Un travailleur présentant des capacités professionnelles limitées en raison de limitations fonctionnelles permanentes peut introduire une procédure de reconnaissance de handicap à l'égard de son intégration professionnelle auprès de l'instance régionale compétente (VDAB, AWIPH, PHARE, DPB). Cette reconnaissance peut ouvrir le droit, pour l'employeur et pour le travailleur, à une aide financière. Entre autres, il existe des mesures en relation avec la perte de rendement pour l'employeur. Il est possible pour l'employeur d'obtenir des compensations financières pour la perte de rendement lorsque, par exemple, un travailleur exécute son travail à un rythme moins élevé, a besoin de plus de pauses ou si des collègues doivent l'aider dans l'exécution de ses tâches.

#### ♣ **VOULEZ-VOUS METTRE EN ŒUVRE CETTE MESURE?**

*La reconnaissance du handicap à l'égard de l'intégration professionnelle et la compensation pour perte de rendement sont des compétences d'instances régionales. Le domicile du travailleur détermine l'instance régionale compétente.*

- Pour les travailleurs domiciliés en région flamande: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) [www.vdab.be/arbeidshandicap/wzvp.shtml](http://www.vdab.be/arbeidshandicap/wzvp.shtml)
- Pour les travailleurs domiciliés en Wallonie: l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) [www.awiph.be/integration/se\\_former\\_travailler/emploi+employeurs.html](http://www.awiph.be/integration/se_former_travailler/emploi+employeurs.html)
- Pour les travailleurs domiciliés dans la Région de Bruxelles-Capitale: Personnes Handicapées Autonomie Recherche (PHARE) <http://phare.irisnet.be/emploi/l-integration-professionnelle-dans-le-circuit-ordinaire/>
- Pour les travailleurs domiciliés dans les communes de la Communauté germanophone: Dienststelle der Deutschsprachigen Gemeinschaft für Personen mit Behinderung (DPB) [www.dpb.be/Angebote/BIB.php](http://www.dpb.be/Angebote/BIB.php)

#### B. Adaptation du poste, des vêtements ou des équipements de travail

Lorsque le travailleur est reconnu par les services régionaux compétents (voir ci-dessus) en tant que personne présentant un handicap vis-à-vis de son intégration professionnelle, il est envisageable d'introduire une demande d'intervention financière dans les coûts de ces adaptations.

## C. Aide spécifique complémentaire

Les instances régionales compétentes proposent également un accompagnement spécifique dans le cadre du retour au travail (tant chez l'employeur actuel que chez un nouvel employeur) ainsi que des mesures visant le recyclage. Les travailleurs dont les limitations professionnelles liées à un handicap sont reconnues par les instances régionales compétentes peuvent par ce biais bénéficier d'un accompagnement individuel adapté: accompagnement dans la recherche d'un travail approprié sur le marché du travail dans son ensemble, dans la recherche sur des segments ciblés du marché du travail, formations sur mesure, stages, etc. Différents moyens sont disponibles pour développer et exploiter les capacités des travailleurs sur le marché du travail. S'il n'existe plus de possibilités dans le circuit traditionnel, on peut examiner l'opportunité d'orienter le travailleur vers des circuits alternatifs tels que les entreprises de travail adapté.

Pour les sourds et malentendants, il existe une aide destinée à financer les services d'interprètes. Un travailleur peut faire appel à un interprète auprès des services régionaux compétents pour l'intégration socioprofessionnelle des personnes souffrant d'un handicap.

## D. Coûts de déplacement ou de séjour

Les instances régionales accordent, sous certaines conditions, une intervention dans les frais de déplacement ou de séjour aux travailleurs handicapés. La demande d'intervention peut porter, par exemple, sur les frais de transport d'un accompagnateur ou sur l'utilisation d'un moyen de transport adapté.

### 3.1.5 Programme de prévention spécifique aux maux de dos

Le Fonds des maladies professionnelles (FMP) propose un programme de prévention des maux de dos. Ce programme vise la prévention secondaire. Il est destiné aux travailleurs qui effectuent un travail éprouvant pour le dos et qui sont inaptes au travail en raison de douleurs lombaires. Les conditions suivantes doivent être remplies:

- Le travailleur est placé sous la surveillance de santé du médecin du travail parce qu'il est exposé à la manutention manuelle de charges ou à des vibrations mécaniques.
- Le travailleur est en arrêt de travail au moins depuis quatre semaines (et trois mois au plus) en raison de douleurs lombaires ou une opération chirurgicale au niveau de la colonne lombaire. Lorsque l'incapacité de travail n'atteint pas quatre semaines, il faut que le travailleur soit en arrêt de travail depuis au moins une semaine et que durant l'année qui précède la demande d'inscription au programme, le travailleur ait été en incapacité de travail au moins 4 semaines (consécutives ou non) pour des douleurs lombaires.

Le programme est articulé en deux parties.

La première partie comprend un programme de revalidation associant la kinésithérapie, l'ergothérapie, la physiothérapie, etc. Le programme est dispensé par des centres de réadaptation spécialisés. La seconde partie comprend des mesures dans le domaine de l'ergonomie visant à faciliter le retour au travail. Il peut s'agir, par exemple, d'une formation aux gestes et postures au travail ou d'une analyse de risques du poste de travail.

La participation au programme est gratuite et le travailleur bénéficie du remboursement de ses frais de déplacement.

Le Fonds des maladies professionnelles propose une aide financière aux employeurs désireux de mettre en place des mesures favorisant le retour au travail des travailleurs lombalgiques telles que des formations au poste de travail. L'employeur reçoit un subside financier s'il fait réaliser une analyse ergonomique des conditions de travail ou procède à des améliorations ergonomiques. Il peut étendre l'analyse à des postes de travail similaires, ce qui lui permet d'en faire profiter d'autres travailleurs. Un employeur peut également choisir une formation pour un groupe de travailleurs au lieu d'une formation individuelle.

#### ✦ Voulez-vous mettre en œuvre cette mesure?

[www.fmp-fbz.fgov.be/prev/PREVENTIONDOS/index.html#info13](http://www.fmp-fbz.fgov.be/prev/PREVENTIONDOS/index.html#info13)

### 3.1.6 Synthèse des mesures d'aides

#### ETAPE 1: DETERMINER L'OBJECTIF DU RETOUR AU TRAVAIL

Le même ensemble de tâches auprès du même employeur.

Un ensemble de tâches adaptées dans une fonction similaire auprès du même employeur.

Une fonction alternative auprès du même employeur.

Un ensemble de tâches adaptées ou une nouvelle fonction auprès d'un autre employeur.

#### ETAPE 2: DEFINIR LES ADAPTATIONS

##### **Adapter les heures de travail**

- Travailler moins d'heures par jour
- Travailler moins de jours par semaine
- Adapter la durée / la fréquence des pauses
- Répartir le même nombre d'heures sur d'autres jours/moments de la journée

##### **Adapter les tâches et l'organisation du travail**

- Ensemble de tâches moins étendu
- Rythme de travail moins élevé
- Nouvelles tâches spécifiques
- Rotation des tâches plus ou moins importante
- Composition de l'équipe adaptée
- Télétravail

##### **Adapter le poste de travail**

- Réaménager l'espace de travail
- Adapter le matériel ou les équipements de travail
- Adapter les machines

##### **Accompagnement et pilotage renforcés**

- Fréquence des moments de concertation plus élevée
- Aide des collègues
- Intersession ou coaching renforcé

##### **Formation et recyclage**

- Formation aux charges physiques
- Formation aux risques psychosociaux
- Formation aux aptitudes sociales
- Formation professionnelle

#### ETAPE 3: DETERMINER QUELLES AIDES SONT DISPONIBLES

##### **Adapter les heures de travail**

- Reconnu par l'assurance indemnités: Reprise partielle du travail avec l'autorisation du médecin-conseil
- N'est pas (plus) reconnu par l'assurance indemnités: Crédit-temps via Onem
- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: une compensation financière pour l'indemnité de rendement à l'employeur

##### **Adapter les tâches et l'organisation du travail**

- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: une compensation de la perte de rendement pour l'employeur
- Reconnu par l'assurance indemnités: réhabilitation ou réorientation professionnelle
- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: Formations sur mesure, stages, réorientation
- Formation par un fonds sectoriel des commissions paritaires

##### **Adapter le poste de travail**

- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: Aides financières pour l'employeur et/ou l'employé

##### **Accompagnement et pilotage supplémentaire**

- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: Une compensation financière pour l'indemnité de rendement à l'employeur

- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: Accompagnement

#### **Formation et recyclage**

- Reconnu par l'assurance indemnités: réhabilitation ou réorientation professionnelle
- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: Formations sur mesure, stages, réorientation
- Formation par un fonds sectoriel des commissions paritaires
- Accompagnement de carrière
- Programme de prévention des maux de dos (prévention secondaire)

#### **Coûts de déplacement ou de séjour**

- Reconnu comme personne ayant des limitations professionnelles en raison d'un handicap par VDAB, AWIPH, PHARE, PDB: Compensation financière pour l'employeur et/ou l'employé

## **3.2 Que faire en l'absence de solution?**

### **3.2.1 Pas de poste adapté pour le moment?**

Lorsque le médecin-conseil de la mutualité estime qu'un travailleur est apte au travail au sens de l'assurance indemnités mais que ce travailleur n'est temporairement pas en mesure d'effectuer le travail convenu dans le contrat de travail, il peut percevoir, de l'ONEM, une allocation de «chômage temporaire pour force majeure causée par des raisons médicales». Les conditions suivantes doivent cependant être rencontrées:

- l'inaptitude au travail a été constatée par le médecin du travail ou le médecin de l'ONEM;
- aucun autre travail approprié n'est disponible;
- la demande n'intervient pas dans les six premiers mois de l'incapacité de travail;
- l'inaptitude au travail est temporaire.

Ce statut permet de disposer du temps nécessaire pour élaborer et/ou préparer des solutions de réintégration. Naturellement, il est préférable de travailler de manière proactive et, dès la période de maladie reconnue par l'assurance indemnités maladie-invalidité, de consacrer du temps à l'examen des conditions d'un éventuel retour au travail.

### **3.2.2 Cessation du contrat de travail durant la période de maladie?**

Une certaine confusion règne parfois sur les possibilités de mettre fin au contrat de travail au cours de la période d'incapacité de travail. Le licenciement en raison de problèmes de santé est interdit. La maladie, en soi, n'est pas un motif valable de licenciement. L'employeur peut cependant licencier un travailleur durant sa maladie. Il a besoin pour ce faire d'une raison valable (fermeture d'un département, restructuration, automatisation de la production, climat économique détérioré,...). Dans un tel cas, l'employeur est tenu de payer des indemnités de licenciement. Dans le cas où un préavis devra être presté, celui-ci ne pourra courir qu'à partir du premier jour de reprise du travail du travailleur concerné.

Il arrive que les problèmes de santé aient bel et bien un impact sur la cessation du contrat de travail. La rupture du contrat de travail pour raison de force majeure médicale n'est possible que si le travailleur, en raison de ses problèmes de santé ou de limitations fonctionnelles, ne peut reprendre ses fonctions et que l'employeur ne dispose pas d'un travail adapté. La rupture du contrat dans ce cas n'équivaut pas à un licenciement. L'employeur n'a pas l'obligation de payer des indemnités de rupture de contrat et le travailleur n'a pas l'obligation de prester un préavis.

## **3.3 Les médecins impliqués**

Un parcours de retour au travail exige une interaction complexe entre les différents acteurs ayant chacun leurs priorités et leurs visions de la problématique. Un retour au travail harmonieux n'est possible que si ces acteurs collaborent efficacement pour encadrer le travailleur dans sa démarche et déploient, à cette fin, les efforts nécessaires.

Les médecins sont des acteurs cruciaux dans le parcours de retour au travail. Or, divers médecins peuvent intervenir durant la période d'incapacité de travail d'un travailleur.

### 3.3.1 Le médecin traitant

- Entre le premier en contact avec le travailleur qui connaît des problèmes de santé.
- Pose le diagnostic et prescrit un traitement médical.
- Etablit un certificat médical pour l'employeur et remplit le formulaire destiné à la mutualité pour la déclaration d'incapacité de travail.
- Suit le patient et le renvoie auprès d'éventuels confrères dans le secteur curatif.
- Jouit de la confiance du travailleur.

### 3.3.2 Le médecin-conseil

- Travaille pour une mutualité et contacte la plupart des travailleurs en incapacité de travail depuis une longue période. Le premier contact a lieu généralement dans les premières semaines qui suivent le début de l'incapacité de travail.
- Evalue l'incapacité de travail du travailleur affilié.
- Fournit des conseils et une aide concrète lors de la reprise du travail.

L'incapacité de travail du point de vue de l'assurance indemnités signifie la cessation de toute activité de travail (occupation ou formation professionnelle) en raison de la survenance ou de l'aggravation d'une affection qui réduit de plus de 2/3 (perte de 66% de la capacité de gain) la capacité à gagner un revenu du travail.

L'examen de l'incapacité de travail porte sur la profession exercée ou sur la formation (professionnelle) accomplie.

Si, au début de la période de l'incapacité de travail, il existe une possibilité de pouvoir reprendre l'emploi exercé dans un délai raisonnable, on ne prend durant les six premiers mois d'incapacité que cet emploi comme référence. Si l'incapacité de travail se prolonge au-delà de six mois, on examine plus largement les possibilités d'emploi sur l'ensemble du marché du travail. Tous les emplois potentiellement compatibles avec la formation ou l'expérience professionnelle du travailleur peuvent être pris en considération.

### 3.3.3 Le médecin du travail

Il fait partie du service de prévention et de protection au travail (interne et/ou externe). Le médecin du travail évalue si le travailleur est apte ou non à exécuter son travail. Par le biais des visites des postes de travail en entreprise, le médecin du travail peut également évaluer les conditions de travail et les exigences d'un travail déterminé. Il formule des propositions pour favoriser le retour au travail. Ainsi, il peut, par exemple, recommander de réduire la charge de travail, d'adapter le poste de travail ou d'attribuer temporairement une autre fonction au travailleur.

La législation sur le bien-être au travail définit les formes de l'évaluation de la santé. A l'occasion d'un parcours de retour au travail, le recours au médecin du travail aura lieu à l'occasion de:

- à la demande du travailleur (consultation spontanée)
- la visite de pré-reprise du travail;
- l'examen de reprise du travail;
- l'évaluation de la santé d'un travailleur en incapacité de travail définitive en vue de sa réintégration.

Lors de ces contacts, le médecin du travail peut évaluer si le travailleur est encore apte à reprendre sa fonction initiale. Par ailleurs, il peut proposer des mesures de prévention et de protection appropriées:

- réduire la durée, l'intensité ou la fréquence de l'exposition à certains agents ou charges;
- adapter le poste de travail ou la méthode de travail;
- affecter temporairement le travailleur à une autre activité.

Le médecin du travail peut, après en avoir discuté avec le travailleur, le référer auprès d'un ergonome et/ou d'un conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Le droit du contrat du travail (la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail) définit l'incapacité de travail comme la situation par laquelle le travailleur n'est plus en mesure, pour cause de maladie ou d'accident, d'effectuer le travail convenu (indépendamment donc du degré de l'incapacité de travail).

L'évaluation porte donc sur le travail convenu (l'exécution du contrat de travail sera suspendue, peu importe que le travailleur inapte soit encore capable d'effectuer d'autres activités que celles convenues dans son contrat de travail).

Il est vivement recommandé que le travailleur rencontre le médecin du travail, préalablement à son retour au travail. Il peut ainsi l'informer de son état de santé et lui soumettre toutes les questions qu'il se pose à propos de son retour au travail.

### **3.3.4 Le médecin-contrôleur**

Il n'est pas obligatoire. Néanmoins, en tant qu'employeur vous avez le droit de lui demander de contrôler l'existence de l'incapacité du travailleur ainsi que la durée de cette dernière. Plus d'informations sur le site de l'Union professionnelle des Médecins Contrôleurs de langue Française: <http://www.umcf.be/index.html>

# 4 Annexes

## Exemples de vision d'entreprise

### 4.1 Exemples de déclaration

«Le personnel constitue le principal capital de l'entreprise. Dès le recrutement et l'accueil, nous investissons dans la formation, l'encadrement, la sécurité et la santé de nos travailleurs. Nous voulons dès lors intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise une politique visant à aider les travailleurs qui, pour des raisons de santé, sont en arrêt de travail, à reprendre le travail. Notre entreprise pourra ainsi conserver l'expérience accumulée par ces travailleurs.»

«L'entreprise veut mener une politique de lutte contre l'absentéisme de ses collaborateurs. Cette politique comprend un ensemble de plans et d'actions qui visent à empêcher les collaborateurs de connaître des problèmes de santé en raison du travail. L'entreprise souhaite, non seulement, limiter les absences pour raison médicale mais entend également accompagner le retour au travail des travailleurs en arrêt de travail. La politique de lutte contre l'absentéisme s'inscrit dans une politique soucieuse du bien-être du personnel. Elle est le produit d'une interaction entre les collaborateurs et le management. Les mesures de prévention sont au cœur de cette politique. Nous pratiquons une communication claire à l'égard des collaborateurs.»

«Nous estimons que pour assurer de bonnes relations avec les clients, nous devons veiller aussi au bien-être des travailleurs. Nous donnons la priorité à un climat de travail sain et à des conditions de travail optimales pour chacun. Nous développons une politique de prévention à cet effet. Une bonne prévention peut éviter les absences de longue durée. Si de tels cas se présentent malgré tout, nous offrons un accompagnement optimal en vue d'une réintégration durable dans l'entreprise.»

«Pour la direction de notre entreprise, le développement durable est essentiel. La direction opère des choix responsables, basés sur des considérations environnementales, économiques mais aussi sociales et investit dès lors dans des relations à long terme avec toutes les parties prenantes en ce compris les collaborateurs. La politique doit être axée sur les personnes et les résultats dans un contexte de dialogue ouvert entre le collaborateur et l'organisation. L'entreprise entend tout mettre en œuvre pour maintenir au travail les collaborateurs pour autant que:

- le travail ne nuise pas au rétablissement éventuel du collaborateur;
- la sécurité du collaborateur et de son environnement de travail ne soit pas mise en péril;
- le collaborateur, en concertation avec la ligne hiérarchique, accepte la proposition de travail adapté;
- le travail adapté soit utile et donc rentable économiquement pour l'entreprise.»

<b>4.2 La liste de contrôle</b>	OUI/NON	SITUATION ACTUELLE (BRÈVE EXPLICATION)
<b>STATISTIQUES</b>		
<p>Existe-t-il des chiffres sur l'absentéisme?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissons-nous le nombre de travailleurs absents plus d'un mois pour raison médicale?</li> <li>• Connaissons-nous les éventuelles causes de l'absence de longue durée en relation avec le travail? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisons-nous ces informations dans la mise en œuvre d'une politique préventive visant à réduire la charge physique et mentale au travail?</li> </ul> </li> <li>• Quel est le nombre de travailleurs employés à temps partiel en raison de problèmes de santé?</li> <li>• Quel est le nombre de travailleurs employés grâce à une mesure de soutien à l'emploi?</li> </ul>		
<b>TÂCHES ET RESPONSABILITÉS</b>		
<p>Les différentes tâches et responsabilités sont-elles clairement décrites pour les différentes parties? Pensez à cet égard au(x):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supérieur hiérarchique</li> <li>• Collègues</li> <li>• Travailleur concerné</li> <li>• Service des ressources humaines/le responsable du personnel</li> <li>• Service de prévention</li> <li>• CPPT/conseil d'entreprise, le cas échéant</li> <li>...</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LE SUPÉRIEUR hiérarchique, un acteur-clé</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les supérieurs hiérarchiques directs entretiennent-ils systématiquement des contacts avec les travailleurs malades?</li> <li>• Les supérieurs hiérarchiques mènent-ils des entretiens à propos du retour au travail?</li> <li>• Quels sont les thèmes abordés lors ces entretiens? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propositions pratiques et concrètes pour le retour au travail?</li> <li>• Besoins complémentaires d'aide pour le travailleur?</li> <li>• Contacts éventuels avec le médecin du travail?</li> <li>• Autre thème?</li> </ul> </li> <li>• L'entreprise soutient-elle les supérieurs hiérarchiques dans la gestion et l'accompagnement de l'équipe?</li> <li>• Les supérieurs hiérarchiques rechignent-ils à intégrer/conservé dans leur équipe des travailleurs ayant des limitations dues à leur état de santé? Sur quoi cette réticence se fonde-t-elle? (respecter des impératifs de production, culture spécifique du département, fonctionnement actuel de l'équipe, etc.)</li> </ul>		
<b>COLLABORATION AVEC LE SERVICE DE PRÉVENTION</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquons-nous le service de prévention dans le développement et la mise en œuvre de cette politique?</li> <li>• Invitons-nous les travailleurs à se rendre chez le médecin du travail pendant sa période de maladie?</li> <li>• Y a-t-il une concertation avec le service de prévention à propos de l'encadrement de la réintégration?</li> </ul>		
<b>TRAVAIL ADAPTÉ</b>		
<p>Avons-nous passé des accords visant à proposer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travail adapté temporaire?</li> <li>• Un travail adapté définitif?</li> <li>• Des procédures ont-elles été établies pour concrétiser le travail adapté?</li> <li>• En proposant du travail adapté, tenons-nous compte de la réaction des collègues?</li> </ul>		



## 4.3 Exemple de lettre

Cher collaborateur,  
Chère collaboratrice,

Vous êtes malade depuis maintenant un certain temps et nous espérons que votre convalescence se déroule bien.

Par la présente, nous souhaitons vous rappeler que lorsque votre incapacité de travail se prolonge au-delà de 14 jours calendrier/28 jours calendrier, vous devez en avvertir votre mutualité pour pouvoir bénéficier d'indemnités d'incapacité de travail. Pour ce faire, vous devez transmettre à votre mutualité un certificat d'incapacité de travail. Ce formulaire peut être obtenu auprès de votre mutualité ou téléchargé de son site internet.

Le document doit être expédié par la poste. La date du cachet de la poste détermine si votre déclaration a été faite dans les temps. N'oubliez pas que si vos soucis de santé sont dus à un accident, vous devez transmettre à votre mutualité une déclaration d'accident.

Après une période d'absence prolongée, le retour au travail n'est pas toujours aisé. Peut-être n'êtes vous pas en mesure de retravailler à temps plein? Peut-être avez-vous besoin de tâches adaptées ou une autre fonction (temporaire) doit-elle être envisagée? Il arrive souvent que les collaborateurs se posent de nombreuses questions à ce sujet durant leur période d'incapacité de travail.

NOM DE L'ORGANISATION souhaite vous aider dans votre démarche de reprise du travail. XX vous contactera dans le courant des prochaines semaines pour examiner avec vous si vous souhaitez être épaulé(e) dans une telle démarche.

Par ailleurs, vous pouvez, au cours de votre période d'incapacité de travail, demander à être reçu(e) par le conseiller en prévention-médecin du travail. Si vous le souhaitez, vous aurez tout le loisir, au cours de cet entretien, de l'informer de votre état de santé et de lui soumettre toutes les questions que vous vous posez sur votre reprise du travail. L'information que vous échangez avec le conseiller en prévention-médecin du travail est protégée par le secret médical.

- Coordonnées du conseiller en prévention-médecin du travail:

En cas de problèmes ou de conflits au travail, n'hésitez pas à contacter directement la personne de confiance.

- Coordonnées de la personne de confiance:

N'hésitez pas non plus à prendre contact avec votre supérieur hiérarchique direct, le service des ressources humaines ou le service social, si vous vous posez certaines questions durant votre absence.

En vous souhaitant beaucoup de courage et un bon rétablissement, nous vous prions d'agréer, cher collaborateur, chère collaboratrice, nos sentiments les meilleurs.







Service public fédéral  
**Emploi, Travail et Concertation sociale**  
rue Ernest Blerotstraat1 - 1070 Bruxelles  
[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)