



Développer une politique de réintégration et de maintien au travail

**Mélanie Straetmans, psychologue,
DG Humanisation du Travail
SPF Emploi**



Pourquoi mettre en place des politiques de retour au travail?



Introduction: Coût pour les entreprises

WP SECUREX 2017, année 2016

En 2016: - plus de 7 travailleurs sur 100 absents chaque jour, dont 3 depuis plus d'un an





Introduction: Coût pour les entreprises

WP SECUREX 2017, année 2016

Nombre de travailleurs sur 100 absents chaque jour, 2016

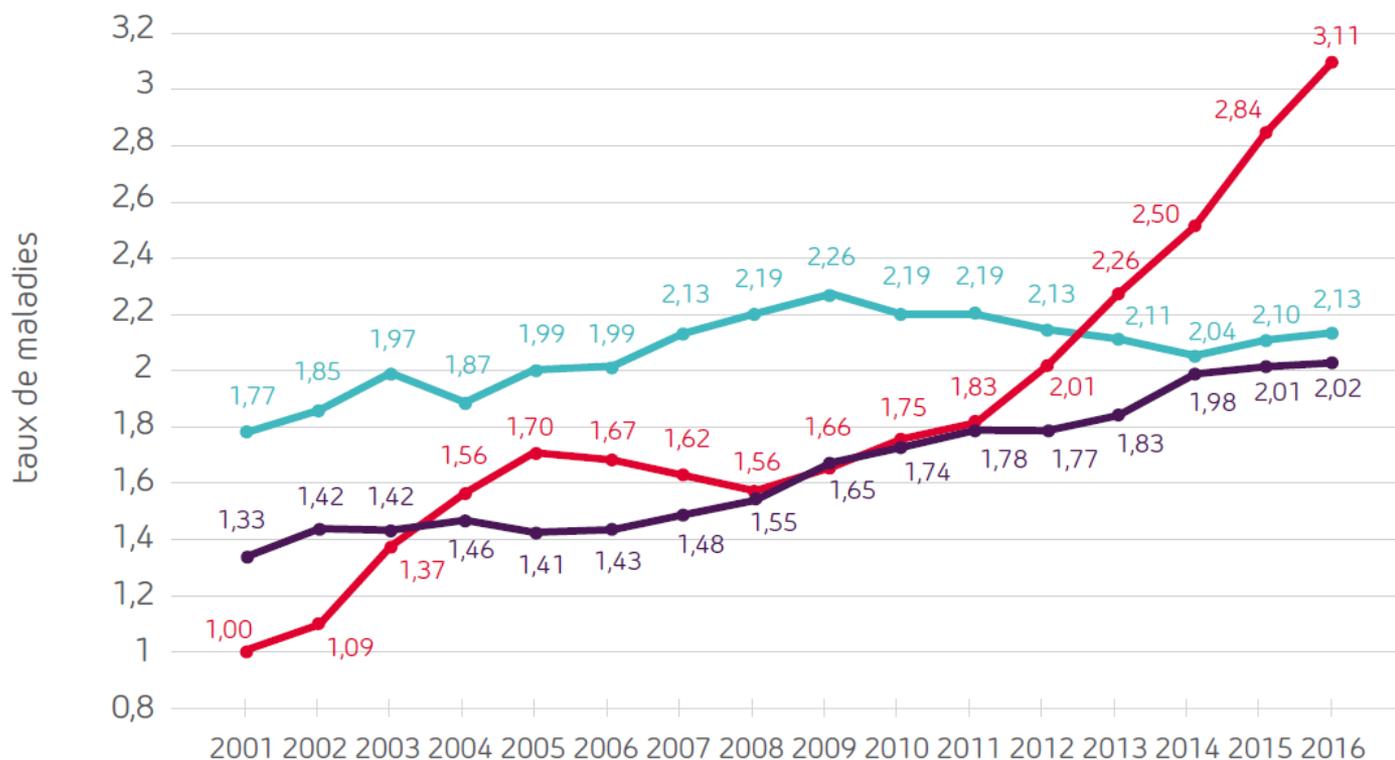
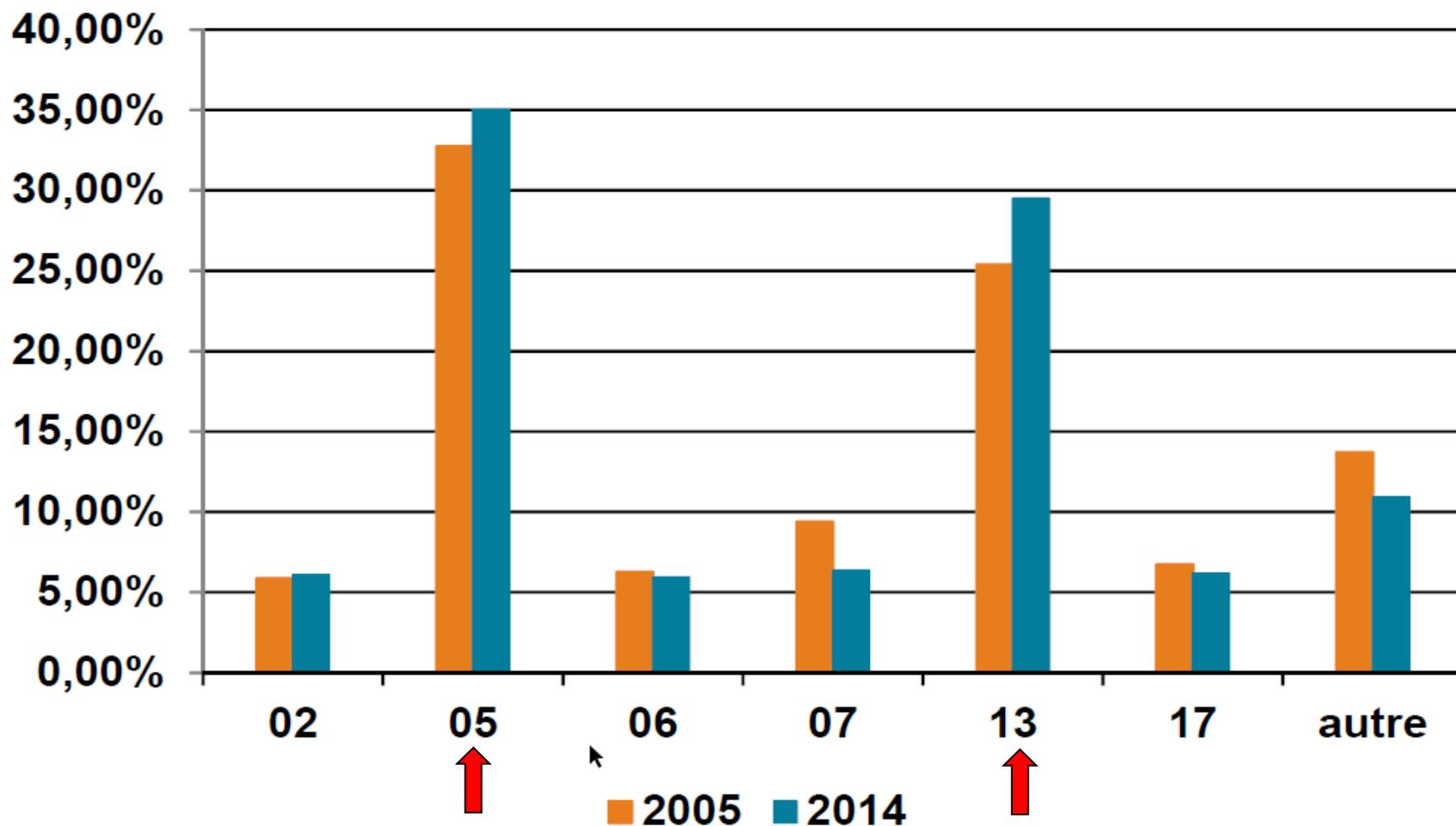


Figure 3 : Évolution du taux de maladies selon la durée

- Maladie 0 - 1 mois
- Maladie > 1 mois - 1 an
- Maladie > 1 an

Graphique 15: Pourcentage d'invalides par groupe de maladies - Total



2 : tumeurs

5 : troubles psychiques

6 : maladies du système nerveux et des organes sensoriels

7 : maladies du système cardiovasculaire

13 : maladies du système locomoteur et du tissu conjonctif

17 : lésions traumatiques et intoxications



Introduction: Coût pour les entreprises WP SECUREX 2017, année 2016

- **Coût total**
 - Pratiquement 1.017€ par jour et par travailleur
 - Moyenne 5 jours par an et par travailleur: 11 milliard € en 2016
 - Causes: RPS et TMS pour plus de 70% de l'absentéisme
- **Coûts directs (291€)**
 - Absentéisme: souvent de longue durée, répétitif...
 - Perte de productivité et de qualité du travail
 - Effet « boule de neige »: collègues augmentent leur charge de travail pour pallier les absences...
- **Coûts indirects (2 à 3 x les coûts directs, 726€)**
 - Perte de connaissances
 - Perte de compétences
 - Turn-over
 - Formation des nouveaux...



Impact sur le travailleur

- **20% des travailleurs connaîtront au cours de leur carrière des limitations fonctionnelles**
 - **> 3 mois d'absence, 50% ne retournent pas chez le même employeur**
 - **+ l'absence est longue – le problème de santé initial est déterminant → facteurs psychosociaux:**
 - Conditions de travail
 - Collègues
 - Soutien social
- **Reprise dès que l'état de santé le permet**
- **Adaptation du travail aux limitations**



Notion de capacités restantes

- **Changement de paradigme**
- **La limitation dépend toujours du contexte**

Limitation: « *interaction dynamique entre des facteurs de santé et de son contexte, propres tant à la personne qu'à son environnement* » (OMS)

- **Modèle biopsychosocial:**
 - Information médicales
 - Informations fonctionnelles
 - Informations psychologiques
 - Information sociodémographiques

→ Limiter l'impact des limitations



Politique du bien-être

- **Obligation de mettre en place des mesures de prévention dans le cadre de la réglementation sur le bien-être, 4 août 1996**
 - Mesures de prévention primaires et secondaires: prévenir la maladie dans le cadre du maintien au travail
 - Mesures de prévention tertiaires: processus de retour au travail après la maladie
 - **Loi anti-discrimination → aménagement raisonnable du poste de travail**
- Mettre en place de manière coordonnée et systématique la réintégration**



1. Politique interne

- **Prévention primaire**

Évaluation des risques physiques et psychosociaux

→ Analyse des risques

Bien-être et santé des travailleurs

- **Prévention secondaire**

→ Détection précoce des problèmes

→ Prise en charge des signaux, atténuation des dommages

Préserver l'emploi

- **Prévention tertiaire**

Trajets individuels de retour au travail

→ **Approche au niveau de l'entreprise**

→ **Approche au niveau du travailleur**

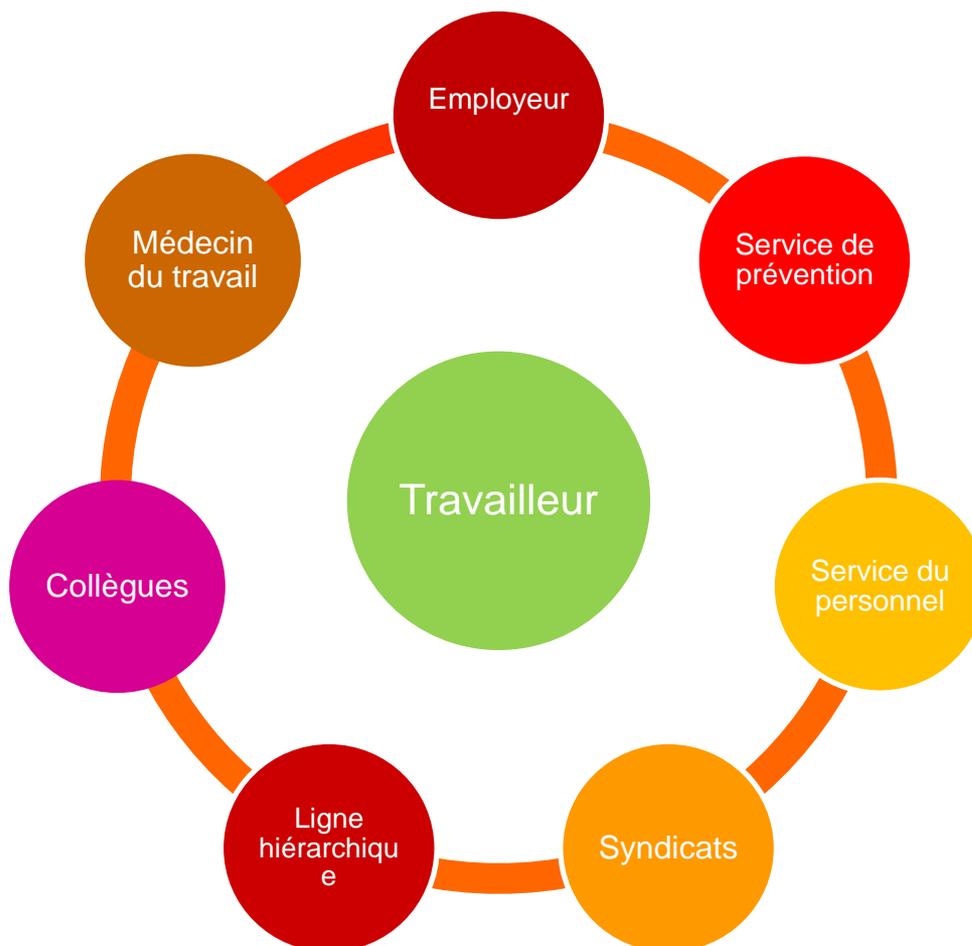


1. Politique interne

- **Approche précoce**
- **Intégrée dans la politique générale BE**
- **Mettre en place des procédures**
- **Approche collective: par exemple, trajet de réintégration**
- **Proactif**
- **Adaptation de l'organisation du travail/ du poste de travail**



Approche pluridisciplinaire





Étapes d'une politique interne

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



Étapes d'une politique interne

1. Lancer la politique

- Implication du management
- Sensibiliser les acteurs: données chiffrées, cout de l'absentéisme, législation, ...

2. Réunir les parties concernées

- Groupe de travail pluridisciplinaire
- Définir les rôles et les responsabilités

3. Formuler une vision commune

- Dans le contexte et la stratégie de l'entreprise
- Communication



Étapes d'une politique interne

4. Déterminer le point de départ et les priorités

- Objectifs
- Tâches
- Inventaire des besoins

- Check list:

<http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=43304>, pg 30

5. Formuler un plan d'action

- Démarches
- Qui fait quoi



Étapes d'une politique interne

6. Établir une procédure pour le retour au travail

Document: modalités collective → individuelles

7. Communiquer et mettre en œuvre la politique

- Top down
- Bottom up
- Formation des lignes hiérarchiques
- Sensibilisation des travailleurs

8. Évaluer et ajuster

- Qualité du projet
 - Adaptations
- |
- de la politique
 - des parcours



Éléments de réflexion

- **Qui prend contact et quand?**
 - Qui? manager, RH, SIPPT, SEPPT, ...
 - De quelle manière: courrier, téléphone, mail, ...
- **Que dit-on aux collègues?**
 - Importance des préjugés
- **Répartition de la charge de travail**
- **Accueil du travailleur lors du retour**
- **Formation des managers**
 - Gestion des entretiens de retour
 - Secret médical



2. Parcours individuels

Pourquoi?

- Revenus complets
- Le travail structure la vie quotidienne
- Estime de soi
- Contacts sociaux
- Travail = moyen de réadaptation

→ Intervention précoce



2. Parcours individuels

- **Qui fait quoi, comment, quand et dans quel but?**
- **Parcours spécifiques**
 - Même poste auprès du même employeur
 - Job adapté, dans une fonction similaire, même employeur
 - Fonction \neq , même employeur
 - Job adapté, employeur \neq
- **Intervenir tant sur le travailleur que sur l'environnement de travail**
- **Importance des capacités restantes / exigences du poste**
 - Identifier les obstacles
 - Identifier les aides



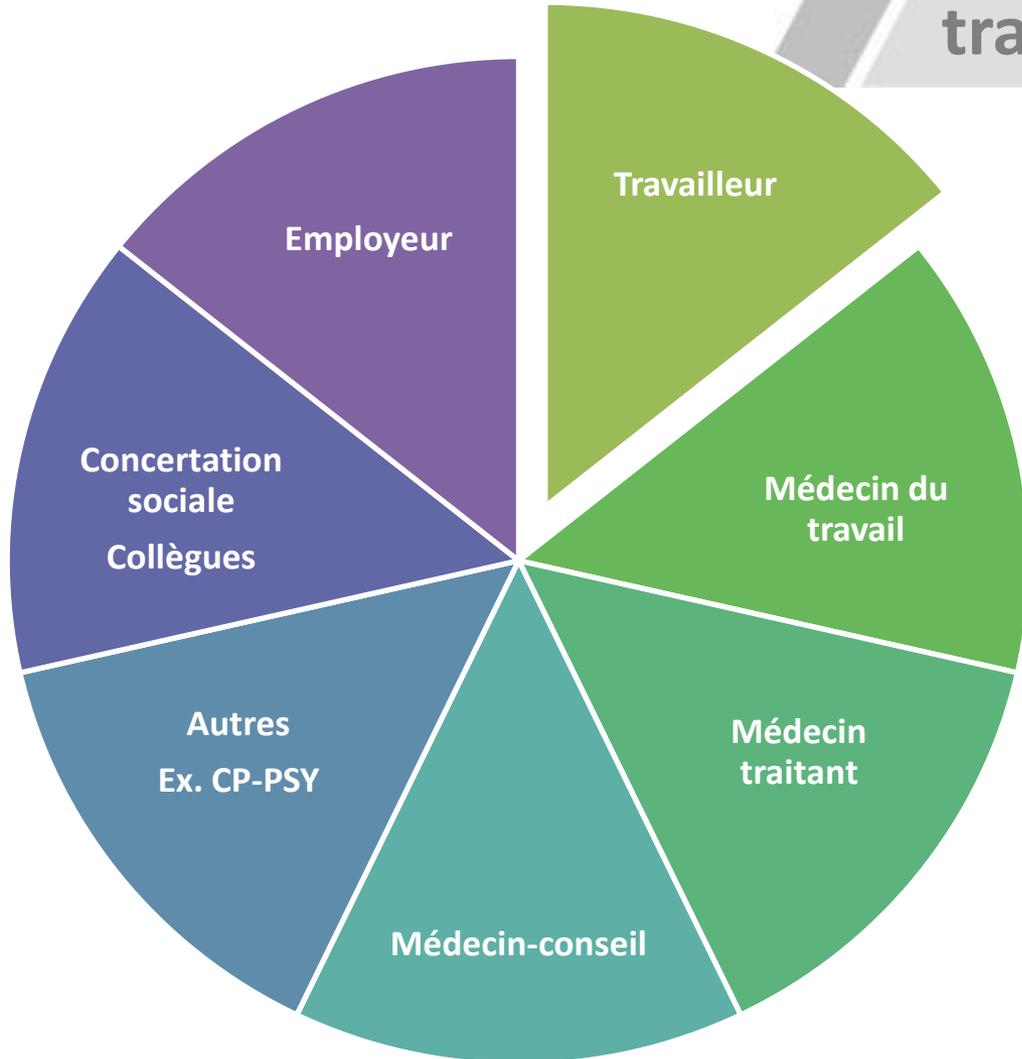
2. Parcours individuels

- **Environnement de travail:**
 - Heures de travail
 - Tâches et l'organisation
 - Poste de travail
 - Encadrement
 - Formation
- **Travailleur:**
 - Option légale: intervention, subsides
 - Formation
 - Communication

Mettre en place un plan d'action + évaluations régulières



Réintégration : trajet unique, acteurs multiples





5 raisons d'investir dans le retour au travail

- 1. Impliquer et valoriser les travailleurs (confiance en soi, estime de soi)**
- 2. Réduire les coûts directs et indirects de l'absentéisme**
- 3. Transfert des connaissances à long terme**
- 4. Augmentation du bien-être général: adéquation entre les capacités et les exigences**
- 5. Image positive de l'entreprise: développement durable**



www.emploi.belgique.be

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE