



## Phase 3 La réintégration effective

### Analyse des bonnes pratiques en matière de **retour au travail**

OUTIL DE SENSIBILISATION À DESTINATION DES ACTEURS DE TERRAIN



**ABBET**  
ASSOCIATION BRUXELLOISE  
POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL  
ASSOCIATIE IN BRUSSEL VOOR BETER  
EVENWICHT TIJDENS TEWERKSTELLING



ziekenhuizen | vorming  
hospitaux | formation



ouderenzorg | vorming  
secteur personnes âgées | formation



sociaal fonds voor de  
gezondheidsinrichtingen en -diensten | vorming  
fonds social pour les  
établissements et services de santé | formation



337  
aanvullend sociaal fonds non-profit | vorming  
fonds social auxiliaire non-marchand | formation



bicommunautaire en federale opvoedings- en  
huisvestingsinrichtingen | vorming  
établissements d'éducation et d'hébergement  
bicommunautaires et fédéraux | formation

## **PHASE 3 : LA RÉINTÉGRATION EFFECTIVE**

### **Fiche 3.1**

#### **Concevoir le trajet de réintégration : définir les aménagements**

**Principe de base : Une créativité sans limite comme point de départ**

- I. Prévoir les aménagements à partir du contexte de travail pour favoriser l'adhésion de tous
- II. Une période de test à inventer et une reprise progressive recommandée
- III. Limite à l'aménagement à cause des règles de subventionnement
- IV. Les aménagements au niveau du temps de travail
- V. La possibilité de refus du travailleur
- VI. Les aménagements au niveau de l'environnement de travail
- VII. Les aménagements au niveau du contenu du travail
- VIII. Lorsque le trajet de réintégration n'aboutit pas en interne : l'importance du suivi institutionnel et d'un accompagnement social

RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

### **Fiche 3.2**

#### **L'accueil du travailleur**

**Principe général : Prendre acte du retour du travailleur**

- I. Précaution de base : Respecter le travailleur et préparer l'équipe
- II. La mise en place de l'accueil
- III. La manière d'accueillir
- IV. Des outils pour favoriser l'accueil

RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

### **Fiche 3.3**

#### **Les points de vigilance lors des premiers temps après la reprise**

**Principe général : Un retour progressif**

- I. Respecter les adaptations convenues sur la durée
- II. Recadrer l'équipe lorsqu'il y a des relâchements
- III. Une évaluation régulière de la reprise
- IV. En cas de rechute ou de reprise non-adéquate

RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

### **Fiche 3.4**

#### **L'évaluation du trajet de réintégration**

**Principe général : faire le point régulièrement**

- I. Le problème de manque de temps
- II. Évaluation du trajet versus évaluation des compétences du travailleur

## **CONCLUSION**

ANNEXE 1 : FICHE 5.4. DE LA BOBET SUR LA RÉINTÉGRATION DES TRAVAILLEURS

ANNEXE 2 : CHAPITRE VI DU LIVRE IER, TITRE 4 DU CODE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL PORTANT SUR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION



### Fiche 3.1

## CONCEVOIR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION : DÉFINIR LES AMÉNAGEMENTS

PRINCIPE DE BASE : UNE CRÉATIVITÉ SANS LIMITE COMME POINT DE DÉPART

I

PRÉVOIR LES AMÉNAGEMENTS À PARTIR DU CONTEXTE  
DE TRAVAIL POUR FAVORISER L'ADHÉSION DE TOUS

Obtenir l'adhésion  
de toute l'équipe  
en adaptant  
le contexte  
de la réintégration  
du travailleur.

II

UNE PÉRIODE DE TEST À INVENTER ET UNE  
REPRISE PROGRESSIVE RECOMMANDÉE

Privilégier une  
reprise progressive  
et tester diverses  
formules.

III

LIMITE À L'AMÉNAGEMENT  
À CAUSE DES RÈGLES DE SUBVENTIONNEMENT

Changer le profil du  
travailleur réintégré,  
oui, mais attention  
aux règles de  
subventionnement.

IV

LES AMÉNAGEMENTS  
AU NIVEAU DU TEMPS DE TRAVAIL

En cas de refus  
du travailleur  
à se réintégrer,  
agir en fonction  
des situations  
possibles.

V

LA POSSIBILITÉ DE REFUS DU TRAVAILLEUR

Aménager le temps  
de travail en fonction  
des impératifs du  
service et du travail  
lui-même.

En cas  
de réintégration  
après un burn-out,  
penser à changer  
l'environnement  
du travailleur.

VI

LES AMÉNAGEMENTS  
AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

VII

LES AMÉNAGEMENTS  
AU NIVEAU DU CONTENU DU TRAVAIL

En cas  
de changement  
de poste lors de  
la réintégration,  
veiller  
à la préparation  
du travailleur.

VIII

LORSQUE LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION  
N'ABOUTIT PAS EN INTERNE :  
L'IMPORTANCE DU SUIVI INSTITUTIONNEL  
ET D'UN ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

En cas  
de non reprise pour  
force majeure  
médicale,  
accompagner  
le travailleur dans  
la reconversion.





### Fiche 3.1

## CONCEVOIR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION : DÉFINIR LES AMÉNAGEMENTS



#### PUBLIC-CIBLE

- En priorité : la direction ou le responsable RH qui est en charge de cette problématique afin de mener ou de déléguer cette prise de contact.
- Tous les acteurs de l'entreprise (collègues, responsables du service, direction, délégués syndicaux, le conseiller en prévention...).

NOTA BENE : Cette fiche est structurée comme suit : en premier lieu, les conseils transversaux (peu importe le type d'aménagement). Ensuite, les conseils par type d'aménagement.



### UNE CRÉATIVITÉ SANS LIMITE COMME POINT DE DÉPART

Les aménagements sont un point de rencontre entre d'une part, les impératifs de l'organisation qui varient fortement selon le secteur, la taille de l'institution ou encore l'organisation du travail et d'autre part, les impacts de la maladie sur la santé au travail, et par conséquent, les capacités du travailleur. Il ne faut pas négliger non plus que les motivations du travailleur peuvent être modifiées à la suite de la maladie. Une écoute sans jugement est donc le point de départ du trajet de réintégration.

*« Les possibilités d'aménagement doivent être envisagées non seulement par rapport au travail de la personne réintégrée mais par rapport à nos engagements, le travail d'animateur ne peut pas être remis à plus tard. »*

UN RESPONSABLE D'ÉQUIPE

Il n'y a pas "une" recette miracle ou "une" règle à appliquer. La créativité doit être de mise. Une recommandation mise en évidence est d'entamer le trajet de réintégration sans se mettre de limites et sans penser, dans un premier temps, à tous les freins qui pourraient intervenir.

Il y a lieu de préparer le trajet de réintégration (cf. fiche 2.4. - L'anticipation du trajet de réintégration) en collaboration avec les différentes parties concernées, au minimum le travailleur, le responsable qui est en charge du trajet de réintégration avec la collaboration du médecin du travail.

## RÈGLE D'OR : Obtenir l'adhésion de toute l'équipe en adaptant le contexte de la réintégration du travailleur.

I



### PRÉVOIR LES AMÉNAGEMENTS À PARTIR DU CONTEXTE DE TRAVAIL POUR FAVORISER L'ADHÉSION DE TOUS

Les aménagements auront la majorité du temps un impact important sur l'équipe. En effet, l'arrivée du travailleur réintégré peut être vécue par l'équipe comme une charge supplémentaire de travail, souvent dans un contexte de flux tendu.

*« C'était assez compliqué de travailler avec une personne qui n'était plus en état de pouvoir travailler à l'accueil parce qu'il fallait tout lui dire, expliquer... C'était assez compliqué, tu devais vérifier chaque fois qu'il avait fait quelque chose, ce n'était pas possible. C'était plus de travail... C'est compliqué de pouvoir continuer à travailler comme ça sinon c'est moi qui allais être out. »*

UN TRAVAILLEUR

Peu importe l'aménagement, il doit faire l'objet d'une discussion avant la décision entre le représentant de l'institution (direction ou RH chargé des trajets de réintégration), le responsable de service et le travailleur réintégré avant la reprise. Le chef de service doit parvenir, à partir de ses connaissances du terrain, à entrevoir comment articuler les aménagements envisagés avec le bon fonctionnement du service. **Le sujet doit ensuite être expliqué au sein de l'équipe** afin de l'associer aux prises de décision en tentant de concilier les besoins d'adaptation du travailleur réintégré et le respect des engagements institutionnels du service.

Afin d'éviter des conflits potentiels entre l'équipe et le travailleur réintégré, le responsable du service doit sensibiliser l'équipe à accueillir le travailleur mais également veiller à ce que la compréhension de l'équipe perdure (cf. fiche : Les points de vigilance lors des premiers temps après la reprise). En amont, le chef de service doit lui aussi avoir été sensibilisé au bien-fondé d'une réintégration par la personne qui gère les trajets de réintégration en interne. **Si un manque d'adhésion est constaté de la part des acteurs du service, plusieurs arguments peuvent être avancés en plus des obligations légales :**

- Respect de la finalité sociale de l'institution (lien avec la culture d'entreprise) ;
- Expertise du travailleur à réintégrer ;
- Motivation du travailleur à réintégrer ;
- Valorisation de la réussite d'autres trajets de réintégration précédemment ;
- Introduction de ce point d'attention dans l'évaluation du responsable de service.

En plus de cette tentative de persuasion, **deux pratiques semblent renforcer l'adhésion : l'appui de la direction** (générale pour les plus grosses structures) **et la désignation d'une personne-ressource vers qui l'équipe et le chef de service peuvent se tourner.**

*« Il y a quand même la rentabilité, il faut être à flux tendu et toujours « en forme » on va dire. Du côté du personnel, ce n'est peut-être pas gentil, mais le personnel ne souhaite pas toujours avoir quelqu'un qui ne peut pas soulever des charges, plein de recommandations de la médecine du travail... Le personnel veut aussi quelqu'un de rentable, pas toujours, mais... S'il y a beaucoup de restrictions, quand il arrive dans un service, il ne va pas être bien vu. »*

UN  
REPRÉSENTANT  
DES  
TRAVAILLEURS

## RÈGLE D'OR : Privilégier une reprise progressive et tester diverses formules.

II



### UNE PÉRIODE DE TEST À INVENTER ET UNE REPRISE PROGRESSIVE RECOMMANDÉE

La législation sur la réintégration des travailleurs de longue durée ne prévoit pas de période de test dans le trajet de réintégration. Une fois le trajet acté, la solution doit être mise en place alors que celle-ci peut être complexe à mettre en œuvre sur le terrain, d'autant plus en cas de changement de fonction. Il en résulte que, souvent, les employeurs ne souhaitent pas prendre de risque ou proposent des solutions qui ne conviennent pas au travailleur sans que, parfois, il ait même eu la possibilité de tester sa capacité à assumer son ancienne fonction.

Afin de diminuer le stress engendré par la reprise et de faciliter les changements, les institutions rencontrées dans l'étude préconisent de :

- Réaliser une observation en amont de la réalisation d'un test :

- Organiser une « découverte métier » de quelques jours au préalable à la mise en place d'une phase test de quelques mois pour :
  - Ne pas confronter le travailleur à l'échec ;
  - Donner la possibilité à la personne qui doit entamer un processus de reconversion professionnelle de mieux se représenter la nouvelle situation de travail.

« C'est une initiative qui est née des différentes situations qu'on rencontrait. On se rendait compte que les gens avaient du mal à s'imaginer justement un autre métier. Je crois que les gens n'ont qu'une image très partielle des métiers (...) je ne suis pas sûre qu'ils s'imaginent les compétences dont on en a besoin. On s'est dit : est-ce qu'on n'essayerait pas de faire une observation simplement, donc on a débuté ça il y a quelques mois... »

UN RESPONSABLE RH

- La découverte métier peut se conclure par un entretien de bilan qui permet de confirmer ou pas l'intérêt pour le métier (ou réajuster la fonction) avant une phase test plus approfondie. Elle peut être envisagée :
  - soit au sein de l'institution ;
  - soit au sein d'une autre organisation. Le cas échéant, l'appui d'un organisme d'accompagnement externe est nécessaire. Par exemple, la collaboration entre l'INAMI et le FOREM permet la mise en place d'essais-métiers ou de mises en situation professionnelle (MISIP) qui nécessitent l'accord préalable du médecin-conseil.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Cf. annexe 1 : <https://www.leforem.be/particuliers/tester-un-metier.html>

*« Lors d'un changement de fonction, si chaque partie est OK, on passe par une phase de test de 3 à 6 mois, mais d'abord il y a une découverte métier qui va durer un jour ou deux et, ensuite il y a un test, il n'y a rien de définitif, la phase test c'est très important pour les deux, pour le service qui accueille et pour la personne réintégrée. »*

**UN RESPONSABLE RH**

- Prévoir un écolage, la désignation d'un tuteur afin que le travailleur réintégré puisse bénéficier d'un accompagnement formatif de proximité.

- Intégrer un plan de formation au trajet de réintégration (en interne ou en externe).

- Pendant la période d'incapacité de travail, le travailleur peut, avec l'autorisation préalable du médecin-conseil, reprendre une activité professionnelle adaptée à son état de santé et donc, en fonction des capacités restantes du travailleur.

Cette possibilité peut permettre une reprise allégée, progressive et surtout lui permet d'évaluer ses capacités. Cet élément est vraiment considéré comme un facteur de réussite du trajet de réintégration peu importe la pathologie du travailleur.

Il peut s'agir d'une reprise partielle (ex : 1/5e temps), d'une activité adaptée ou même d'une adaptation des conditions de travail (ex : reprise partielle uniquement en télétravail car sur base de l'état de santé du travailleur, ce dernier ne peut pas se déplacer). La demande se fait via un formulaire à envoyer à la mutualité et doit impérativement parvenir au médecin-conseil au plus tard le 1<sup>er</sup> jour ouvrable qui précède la reprise de travail. La procédure à suivre est développée sur le site web de l'INAMI :

<https://www.inami.fgov.be/fr/themes/incapacite-travail/salaries-chomeurs/Pages/reprendre-travail-adapte-incapacite-travail.aspx>





## RÈGLE D'OR : Changer le profil du travailleur réintégré, oui, mais attention aux règles de subventionnement.



### LIMITE À L'AMÉNAGEMENT À CAUSE DES RÈGLES DE SUBVENTIONNEMENT

Les règles de subventionnement contraignent parfois la direction dans le choix des aménagements qu'elle peut proposer. En effet, le changement de profil peut ne pas être libre et donc peu idéal.

Le responsable d'équipe doit aussi conscientiser les collègues au retour, dans un contexte où :

*« On a des "cases" de subventionnement, autant d'éducateurs, autant de psy, autant d'AS... donc on ne peut pas non plus, comme on voudrait, changer le profil des gens comme ça, c'est aussi ça la difficulté. Si une éducatrice revient et qu'elle marche avec beaucoup de difficulté, oui, il va falloir changer mais c'est une perte de rentabilité sur le travail de terrain, il n'y a rien à faire. C'est là que justement entre en ligne de compte la conscientisation des collègues. »*

UN RESPONSABLE RH





## RÈGLE D'OR :

**En cas de refus du travailleur à se réintégrer, agir en fonction des situations possibles.**

### IV



## LES AMÉNAGEMENTS AU NIVEAU DU TEMPS DE TRAVAIL

La demande de réintégration au travail peut aussi faire l'objet d'un refus de la part du travailleur en incapacité de travail. Dans ce cas de figure, il est nécessaire de faire la distinction entre deux situations :

- **Les travailleurs absents de longue durée en raison d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle (reconnue) ne sont pas concernés par cette réglementation.**
- **Les travailleurs dont l'incapacité de travail ne correspond pas à un accident du travail ou à une maladie professionnelle (reconnue). Pour ces derniers, la réintégration doit se faire sur base volontaire.** Toutefois, à partir de 4 mois après le début de l'incapacité de travail, ou à partir du moment où le travailleur remet une attestation de son médecin traitant dont il ressort une incapacité définitive à effectuer le travail convenu, l'employeur peut demander au médecin du travail de démarrer un trajet individuel de réintégration. Si le travailleur n'est pas d'accord avec le plan de réintégration, il doit le communiquer par écrit à l'employeur et mentionner les raisons de son refus. Dans ce cadre, le travailleur peut faire appel aux conseillers en prévention externes (ergonomes ou conseillers en prévention aspects psychosociaux) pour demander leur avis sur la situation personnelle.

Dans le cas d'un refus du travailleur concernant la proposition de travail adapté, il y a lieu de distinguer plusieurs situations :

- **Si le travailleur est temporairement inapte pour le travail convenu :** le médecin-conseil évaluera la situation et généralement, le travailleur pourra rester en incapacité de travail jusqu'au moment où il sera apte à reprendre le travail convenu. Si le médecin du travail réévalue la situation (cf. article L.4-73, §4, a) du Code du bien-être) et que le trajet de réintégration recommence, ceci peut alors conduire à une autre décision.
- **Si le travailleur est définitivement inapte pour le travail convenu :** le trajet de réintégration est considéré comme définitivement terminé avec son employeur qui peut rompre le contrat pour force majeure médicale, sans toutefois y être obligé. Le plan de réintégration y compris les motifs du refus sont transmis au médecin-conseil, qui peut lui-même entamer un trajet de réintégration afin que le travailleur puisse retrouver un emploi dans une autre structure ou se réorienter notamment par le biais d'une formation (Cf. annexe 1).

## RÈGLE D'OR : Aménager le temps de travail en fonction des impératifs du service et du travail lui-même.

V

### LA POSSIBILITÉ DE REFUS DU TRAVAILLEUR

L'aménagement le plus répandu au niveau du temps de travail consiste en une réduction du temps de travail par le biais d'un temps partiel médical. Celui-ci est soumis à l'approbation du médecin-conseil, qui généralement accepte. Même si le résultat est positif, il faut donc être vigilant à suivre la procédure : le travailleur doit obtenir l'accord du médecin-conseil avant la reprise.

En outre, il existe également la possibilité d'aménager les horaires avec ou sans réduction du temps de travail. Par exemple, un travailleur pourrait ne plus prestre au-delà de 18h. L'objectif est d'analyser la répartition réelle de la charge de travail sur la journée et d'affecter le travailleur réintégré à des tranches horaires qui correspondent à des travaux moins fatigants. Cette mesure peut être temporaire (ex : 6 mois) dans l'idée d'une reprise progressive (fiche 3.3. Les points de vigilance lors des premiers temps après la reprise). Le délai écoulé, la situation est réévaluée et le travailleur se voit attribuer le même type d'horaire que celui de ses collègues.

*« On peut faire des aménagements du temps de travail, pas seulement de la réduction. Par exemple, maintenant un travailleur qui est malade à temps plein mais qui a longtemps travaillé dans un poste mi-temps thérapeutique avec un aménagement de son horaire, il voulait des journées les moins lourdes possibles, donc il travaillait tous les jours mais un petit peu. Donc, on a proposé un aménagement dans la façon dont ça s'organisait. »*

UN CONSEILLER EN PRÉVENTION

Un **point de vigilance** lorsque des aménagements sont convenus au niveau du temps de travail : **l'aménagement doit permettre au travailleur en reprise un allègement de sa charge de travail**. Si le travailleur doit réaliser les mêmes tâches sur un intervalle réduit, cette situation est tout à fait opposée à l'attente car elle engendre un accroissement de la pression au travail.

Comme relevé précédemment, les aménagements doivent prendre en compte les impératifs du service et du contenu-même du travail. Une évaluation permet également de faire le point sur l'adéquation de l'aménagement prévu tant pour le travailleur que pour l'institution.

## RÈGLE D'OR :

### En cas de réintégration après un burn-out, penser à changer l'environnement du travailleur.

VI



#### LES AMÉNAGEMENTS AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

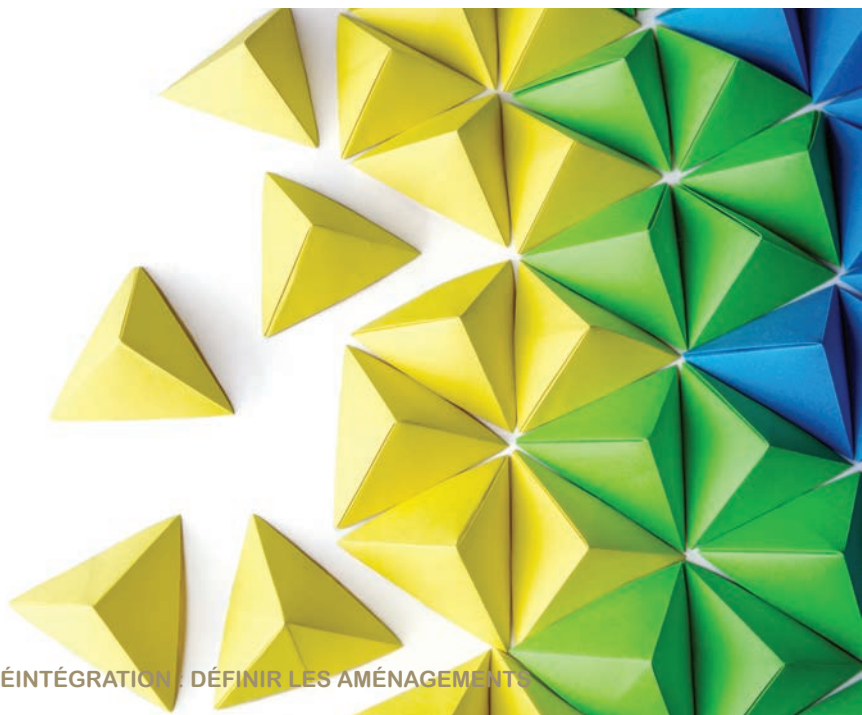
Particulièrement utile après un burn-out, une situation de harcèlement et/ou de conflits au travail, le changement de service accompagné ou non d'une modification de fonction est une solution permettant de pérenniser l'emploi du travailleur au sein de l'institution sans que ce dernier soit replongé dans les mêmes conditions de travail.

Cette pratique est d'autant plus porteuse que le travailleur réintégré n'a plus de contact avec son ancien service, ou du moins, avec la/les personnes avec qui la relation était fortement dégradée. Cette solution est donc plus accessible aux institutions de plus grande taille.

Pour faciliter ce type de trajet, **il convient de considérer le travailleur réintégré comme un nouveau collaborateur** (cf. fiche 2.2 L'organisation du travail et la gestion d'équipe au cours de la période d'absence du travailleur malade).

#### Il y a lieu de prévoir :

- Un contact au moins en amont avec le responsable du nouveau service ;
- Une présentation de l'équipe et du travailleur et de la répartition des rôles ;
- Une préparation, avec le travailleur, de ce qui va être dit par rapport à son transfert ;
- Une explication du mode de fonctionnement du service et de l'organisation du travail ;
- La désignation des personnes ressources pour le parrainage ou le tutorat.



## RÈGLE D'OR :

### En cas de changement de poste lors de la réintégration, veiller à la préparation du travailleur.

VI



#### LES AMÉNAGEMENTS AU NIVEAU DU CONTENU DU TRAVAIL

Il convient de préparer adéquatement la personne à son changement de poste afin d'éviter qu'elle ressente qu'elle n'a ni les compétences requises ni la motivation suffisante. En effet, il s'agit d'une source supplémentaire de stress et d'angoisse.

Il convient de proposer au travailleur réintégré les possibilités de changement de contenu du travail ou de poste en lui indiquant, de manière détaillée, tous les aspects engendrés par ce changement (contenu exact, zone géographique, qualifications demandées).

**Les aménagements du contenu du travail se heurtent cependant à un certain nombre de difficultés :**

- **Indisponibilité des postes ouverts**, surtout dans les petites structures ou dans les structures avec un faible turnover.
- **Inadéquation entre le profil de fonction et les qualifications de la personne réintégrée.** Pour certaines fonctions, il est plus complexe d'envisager des aménagements ou des adaptations de fonction. Pour les métiers à qualification moindre, les possibilités de reconversion en interne sont aussi difficiles, par exemple, pour les techniciennes de surface. Ce constat est également valable pour les métiers plus particuliers au sein de l'institution (ex : informaticien).

*« Vu la taille de l'institution, les travailleurs ont l'impression que ce serait facile [...] les gens s'imaginent qu'on est encore dans une époque où il y avait des métiers non qualifiés, sans compétences particulières, sans formalités administratives ni informatiques. Tous ces métiers-là sont en voie de disparition aujourd'hui. Les postes qui restent c'est du personnel qui va partir et qui ne sera pas remplacé. [...] 98% de nos postes à un certain moment il y a de l'informatique. »*

UN RESPONSABLE RH

- **La spécialisation de certaines fonctions induit une demande croissante pour des qualifications**, ce qui ne facilite pas non plus les possibilités d'aménagement.

*« Si je prends l'exemple d'une infirmière. Il y en a beaucoup dans une structure comme la nôtre mais on ne peut pas juste jouer à la chaise musicale. Et donc, par exemple, l'infirmière qui souffre dans son service, qui n'en peut plus, je peux comprendre mais elle est spécialisée dans son domaine avec des compétences bien particulières et ces compétences-là, le service en a besoin. Par exemple, le métier en soins palliatifs, ce n'est pas la même chose qu'en neuro ou en bloc opératoire. Ce n'est pas juste faire un échange entre deux "infinis". »*

UN RESPONSABLE RH

- La perte de salaire qu'entraîne le changement de poste.

*« La personne qu'on réintègre ne garde pas son salaire de base. Elle a le salaire du poste. [...] C'est une double punition pour le travailleur. »*

UN REPRÉSENTANT DES TRAVAILLEURS

### Deux pratiques sont citées pour faciliter la mobilité interne :

- Fixer comme règle dans la politique de recrutement : **priorité aux personnes en trajet de réintégration sur le recrutement externe**. Cette règle porte d'autant plus ses fruits si elle est soutenue et imposée par la direction générale afin d'éviter toutes les négociations en marge à ce principe.
- Il est aussi recommandé, quand cela est possible, d'**envisager des changements de fonction temporaires** (ex: passage d'un poste d'éducateur à un poste à l'accueil).

## RÈGLE D'OR :

**En cas de non reprise pour force majeure médicale, accompagner le travailleur dans la rupture.**

VII



### LORSQUE LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION N'ABOUTIT PAS EN INTERNE : L'IMPORTANCE DU SUIVI INSTITUTIONNEL ET D'UN ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Il est possible que le trajet n'aboutisse pas à une reprise du travail. Il peut s'agir d'une volonté exprimée dès les premiers entretiens par le travailleur. **Dans ce cas, les employeurs rencontrés disent accepter de conclure le trajet avec une décision D (rupture pour force majeure)**, car « *contraindre quelqu'un à rester dans l'entreprise serait contre-productif pour tout le monde* ». Il est quand même intéressant pour l'institution de s'intéresser aux raisons de cette volonté de ne pas revenir car ces informations peuvent impulser la mise en place d'une politique de prévention des risques qui, bien qu'elle ne concernera plus le travailleur en maladie, pourra servir aux équipes toujours en place. Faire remonter les informations auprès des représentants sectoriels (via les fédérations patronales pour la direction et les syndicats pour les travailleurs et leurs représentants) est une pratique permettant d'identifier les difficultés vécues par les acteurs de terrain de manière plus transversale.

**Si le trajet se clôture par une décision D (force majeure pour raison médicale), l'employeur doit proposer, dans les 15 jours à compter de la date à laquelle il a mis fin au contrat de travail, une offre d'outplacement au travailleur.** Ce dernier bénéficie d'un accompagnement socioprofessionnel d'au moins 30h sur une durée de 3 mois. Le montant de cet outplacement est fixé à 1.800€ HTVA.

En cas de rupture du contrat de travail pour force majeure médicale (inaptitude définitive), **le travailleur peut entamer un recours auprès du tribunal du travail.** Le plan de réintégration ainsi que les motifs du refus sont au centre de l'appréciation du juge.

**Outre l'obligation légale de proposer une offre d'outplacement au travailleur, il est important que l'employeur soutienne le travailleur dans l'ensemble des démarches parfois complexes qu'il devra accomplir pour assurer sa reconversion :**

« *Un autre gros problème : les gens sont complètement paumés devant les papiers à faire. Pour les personnes qui ne vont pas bien, c'est une montagne ! Et il n'y rien pour ça. Aucun accompagnement.* »

UN REPRÉSENTANT DES TRAVAILLEURS



Pour soutenir adéquatement le travailleur, il est recommandé de s'inspirer des pratiques suivantes :

- **Fixer plusieurs entretiens individuels avec le travailleur** pour envisager les possibilités de reconversion professionnelle pour favoriser ultérieurement sa mobilité interne ou vers des partenaires du secteur non marchand ;
- **Objectiver les compétences de la personnes** en ayant recours à un partenariat extérieur pour procéder à un bilan de compétences (cf. initiative APEF et FeBi > <https://www.bilandecompetences.be/>)
- **Soutenir la personne dans les démarches à accomplir pour favoriser la mobilité** (l'informer sur la possibilité de suivre des formations, FOREM, CV, lettre de motivation,...) ;

« Il s'agit de ne pas mettre la personne en position d'échec, mais permettre d'avoir un feedback extérieur, dire : "ce n'est pas nous qui ne voulons pas te trouver un job, on va examiner avec un intervenant extérieur comment tu fonctionnes". »

UN RESPONSABLE RH

L'existence d'un accompagnement est d'autant plus importante que la personne à réintégrer peut percevoir cette absence de soutien comme une stratégie pour se défaire de lui :

« Au cours de la période sur la mutuelle, je suis venu 30 fois, excusez-moi, je vais le dire comme ça : on attendait que je me casse !! "Tu es encore là ??". Ils voulaient que je les laisse tranquilles mais je n'ai pas lâché ! A chaque fois j'avais une réponse négative par mail ou par téléphone, ça c'était pour l'entretien. Pour le suivi "comment tu te sens ?" non, rien !! »

UN TRAVAILLEUR



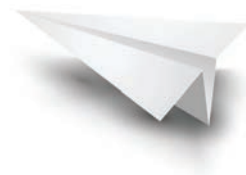
### Fiche 3.1

## CONCEVOIR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION : DÉFINIR LES AMÉNAGEMENTS



#### TEXTES & OUTILS

---



### RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

- **Possibilité d'intervention pour des formations**, remboursement des frais d'inscription et/ou accompagnement d'équipe.
  - > Contacter le Fonds sectoriel afin de connaître son offre et ses critères d'octroi
- **Le bilan de compétences** (cf. supra) : <https://www.bilandecompetences.be/>
- **Le Fonds 4S (SCP 329.2) intervient dans la prise en charge du coût de l'Outplacement.**
- **Pour les fonds de l'asbl Apef** : possibilité de bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle ou d'un soutien à la mise en place d'un tutorat : [www.evolutio-apef.be](http://www.evolutio-apef.be)

Les travailleurs peuvent consulter le site **[www.parcours-professionnel.be](http://www.parcours-professionnel.be)** qui propose des informations, des pistes de réflexion et des outils concrets sur les thématiques de la formation, de l'emploi et du bien-être au travail.



## Fiche 3.2

# L'ACCUEIL DU TRAVAILLEUR

**PRINCIPE GÉNÉRAL :  
PRENDRE ACTE DU RETOUR DU TRAVAILLEUR**

### **I PRÉCAUTION DE BASE : RESPECTER LE TRAVAILLEUR ET PRÉPARER L'ÉQUIPE**

*Être attentif  
aux difficultés liées au  
retour du travailleur,  
tant auprès de lui  
qu'auprès de l'équipe.*

### **II LA MISE EN PLACE DE L'ACCUEIL**

*Organiser  
un accueil formel  
du travailleur,  
avec la direction  
et avec l'équipe.*

### **III LA MANIÈRE D'ACCUEILLIR**

*Prendre le temps,  
offrir  
de la convivialité,  
écouter, dialoguer,  
informer utilement.*

### **IV DES OUTILS POUR FAVORISER L'ACCUEIL**

*Former le chef de  
service à l'accueil et  
disposer de  
documents  
informatifs.*





## Fiche 3.2

# L'ACCUEIL DU TRAVAILLEUR



### PUBLIC-CIBLE

- En priorité : la direction ou le responsable RH qui est en charge de cette problématique afin de mener ou de déléguer cette prise de contact.
- Tous les acteurs de l'entreprise (collègues, responsables du service, direction, délégués syndicaux, le conseiller en prévention...).

## PRINCIPE GÉNÉRAL : PRENDRE ACTE DU RETOUR DU TRAVAILLEUR

Au minimum, il s'agit de prévoir un jour et une heure de reprise et d'en avertir les personnes concernées (RH, responsable de service, collègues, services amenés à travailler avec cette personne de manière régulière).

### Pourquoi ?

- **Faciliter la reprise du travailleur qui peut être très stressé à son retour.** Il y a lieu que le travailleur se sente accueilli, attendu.
- **Aider les équipes à accueillir au mieux le travailleur réintégré :** certains collègues ne savent pas comment réagir face à un collègue qui reprend le travail.
- **Préparer les équipes** dont les responsables de service à l'arrivée d'une personne qui est peut-être moins performante ou pas suffisamment formée au moment de la reprise.
- **Faciliter la reprise en prenant soin que tout soit en ordre au niveau administratif et logistique.**

## RÈGLE D'OR : Être attentif aux difficultés liées au retour du travailleur, tant auprès de lui qu'auprès de l'équipe.

I



### PRÉCAUTION DE BASE : RESPECTER LE TRAVAILLEUR ET PRÉPARER L'ÉQUIPE

Il est important de prendre en compte la difficulté, la charge émotionnelle du retour pour le travailleur réintégré, certains travailleurs étant stressés comme lors d'une première journée de travail. Il est important de le rassurer et de clarifier une position de non-jugement.

Il faut aussi préparer les équipes à accepter l'arrivée d'une personne qui sera en apprentissage ou qui aura peut-être des capacités de travail diminuées temporairement :

*« Beaucoup de personnes préfèrent combler le vide que de travailler avec quelqu'un qui ne suit pas le rythme... J'ai eu le cas il y a 15 jours pour une personne qui est en apprentissage et on m'a demandé de ne plus la mettre dans l'équipe. On préfère être en surcharge de travail que d'être avec quelqu'un qui n'est pas formé. »*

UNE RESPONSABLE DIRECTE

L'acceptation du retour du travailleur malade peut être aussi problématique quand l'équipe a beaucoup apprécié son remplaçant ; les changements successifs survenus dans l'équipe depuis la maladie de longue durée font que, parfois, le remplaçant connaît mieux l'équipe. La sensibilisation de l'équipe au retour est d'autant plus nécessaire.



## RÈGLE D'OR :

# Organiser un accueil formel du travailleur, avec la direction et avec l'équipe.

II



## LA MISE EN PLACE DE L'ACCUEIL

Le jour-même de la reprise, il est conseillé d'organiser un accueil formel de la personne réintégrée dans lequel plusieurs personnes peuvent être impliquées. Deux types d'accueil ayant des objectifs différents sont prévus. D'ailleurs, les procédures mises en place pour les nouveaux travailleurs constituent de bonnes bases pour orienter la manière d'accueillir le travailleur après une absence de longue durée.

### Avec les représentants de l'institution

- Cet accueil peut être assuré en premier lieu **par la direction et/ou le service des ressources humaines de l'organisation**. En plus de souhaiter la bienvenue et de s'intéresser à son ressenti, il s'agit d'informer le travailleur des changements éventuels survenus au sein de l'institution durant son absence. Cet accueil permet aussi d'identifier et/ou de rappeler la disponibilité des personnes-ressources en prenant soin de communiquer leurs coordonnées.
- Le **conseiller en prévention** peut également jouer un rôle capital lors du retour, en prenant contact avec le travailleur pour lui proposer son aide, l'informer au mieux, et réfléchir avec lui aux aménagements de poste éventuels.
- La **remise du matériel nécessaire à la prestation** doit être également prévue (ex : badge, clés, code de l'alarme, vêtements de travail, casier, EPI, etc.).
- La **question de la pertinence d'informer l'équipe des problèmes de santé du travailleur réintégré se pose**. Il est conseillé, dans un premier temps, d'organiser une concertation entre le responsable RH en charge de la réintégration ou la direction et le travailleur réintégré. L'objectif est ici d'offrir l'opportunité au travailleur d'indiquer s'il souhaite ou pas que des informations précises soient communiquées sur son état de santé. Il appartiendra ensuite au chef d'équipe d'évaluer, en se fondant sur les critères objectifs (par exemple, si la sécurité de l'équipe est en jeu) s'il est pertinent de transmettre tout ou une partie de ces informations.

### Avec l'équipe

- **En second lieu, le responsable de service doit organiser un accueil, si possible en présence de l'équipe, afin que cette dernière y soit associée**. L'objectif est de s'assurer que tout le monde se connaisse (présentation le cas échéant) et de permettre au travailleur réintégré de bien identifier le rôle de chacun car des changements peuvent avoir eu lieu durant son absence.
- **Dans le cadre d'un aparté avec le responsable de service, il est également important de clarifier les règles de fonctionnement du service et les référents sur lesquels reposent l'exécution du travail** (ex : changement de réglementation impactant le travail de terrain, adoption de nouvelles pratiques décidées en interne).

*« Parfois j'ai rencontré beaucoup de résistance de la part des personnes qui reviennent.*

*Elles ne veulent pas être stigmatisées, donc j'ai dû dire des choses concrètes, dire ce qu'on a mis en place. Je ne vais pas dire pourquoi, mais je vais en parler.*

*Rien que ça c'était difficile pour la personne qui revient.*

*Elle voudrait que ça passe "ni vu ni connu".*

*Le protocole définit qu'il y aura une information officielle, courte mais officielle. »*

UNE DIRECTRICE



## RÈGLE D'OR : Prendre le temps, offrir de la convivialité, écouter, dialoguer, informer utilement.

III



### LA MANIÈRE D'ACCUEILLIR

Quelle que soit la personne qui accueille, la posture et le climat sont importants.

**Il faut prévoir un temps suffisant.** Une atmosphère conviviale et l'organisation des tâches en fonction de cet accueil sont des pratiques souhaitables. Un ton chaleureux permet d'accueillir la personne à son retour tout en évitant qu'elle se sente stigmatisée. Dans certaines institutions, c'est l'occasion de partager un café, un petit déjeuner ou des pâtisseries ensemble.

**Il s'agit de donner les informations utiles mais de laisser le travailleur s'exprimer s'il le souhaite et être à son écoute.**



## RÈGLE D'OR : Former le chef de service à l'accueil et disposer de documents informatifs.

### IV



### DES OUTILS POUR FAVORISER L'ACCUEIL

La personne ou les personnes qui accueille(nt) sont parfois démunie(s) quant à l'attitude à adopter et aux informations à transmettre.

Il est en conséquence conseillé de **définir de manière formelle les modalités de l'accueil** à partir d'un plan d'accompagnement du retour au travail.

De plus, afin d'améliorer les conditions d'accueil, il est souhaitable d'**offrir au chef de service une formation préalable à l'accueil**, dispensée soit en interne, soit en externe, afin qu'il possède les bons outils et qu'il adopte les bonnes attitudes. Certaines organisations offrent ainsi une formation à la ligne hiérarchique sensibilisant au burn-out, etc.

Certaines organisations utilisent des **outils pour faciliter l'accueil**, comme un **cahier d'accueil** dans lequel sont consignés des informations pratiques, comme le lieu et les heures de travail, les noms de référents (N+1 ou N+2), les conditions de travail et de sécurité, les informations concernant la surveillance de la santé, etc. La remise du cahier offre aux deux parties - chef de service et travailleur - une occasion de communiquer sur d'autres sujets.

Un **portfolio** consignait une série d'informations sur les dispositifs, les **procédures** permettant notamment d'identifier les personnes-ressources au sein du service du personnel, peut également être remis au travailleur réintégré afin qu'il dispose d'une mise à jour des personnes-ressources au sein de l'entreprise.





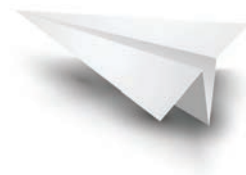
## Fiche 3.2

# L'ACCUEIL DU TRAVAILLEUR



### TEXTES & OUTILS

---



### RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

- **Possibilité de suivre des formations** sur toute une série de thématiques, dont l'accueil et le tutorat de travailleurs, figurant dans le Catalogue de formations APEF-FeBi FormAction.
- **Possibilité d'intervention pour des formations**, remboursement des frais d'inscription et/ou accompagnement d'équipe.  
>Contacter le Fonds sectoriel afin de connaître son offre et ses critères d'octroi
- Le site Internet **www.tutorats.org** vous propose des ateliers et des pistes de réflexion quant à l'accueil des travailleurs.
- Les personnes impliquées dans la gestion des compétences peuvent se référer au site « Competentia » qui propose un soutien et des outils sur cette thématique : **www.competentia.be**
- **Pour les fonds de l'asbl Apef** : possibilité de bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle ou d'un soutien à la mise en place d'un tutorat : **www.evolutio-apef.be**

Les travailleurs peuvent consulter le site **www.parcours-professionnel.be** qui propose des informations, des pistes de réflexion et des outils concrets sur les thématiques de la formation, de l'emploi et du bien-être au travail.



### Fiche 3.3

## LES POINTS DE VIGILANCE LORS DES PREMIERS TEMPS APRÈS LA REPRISE

### PRINCIPE GÉNÉRAL : UN RETOUR PROGRESSIF

I

RESPECTER LES ADAPTATIONS CONVENUES SUR LA DURÉE

*Rester attentif  
à la progression  
dans la reprise  
du travail,  
chez le travailleur  
et dans l'équipe.*

II

RECADRER L'ÉQUIPE  
LORSQU'IL Y A DES RELÂCHEMENTS

*Etre attentif  
aux éventuels  
dysfonctionnements  
et recadrer  
si nécessaire*

III

UNE ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA REPRISE

*Suivre  
le déroulement de la  
reprise du travail,  
évaluer avec  
attention et rester  
à l'écoute.*

IV

EN CAS DE RECHUTE OU DE REPRISE NON-ADÉQUATE

*Si la reprise  
du travail  
n'est pas optimale,  
corriger  
et rassurer  
si besoin.*





### Fiche 3.3

## LES POINTS DE VIGILANCE LORS DES PREMIERS TEMPS APRÈS LA REPRISE



#### PUBLIC-CIBLE

- En priorité : le responsable de service
- Tous les acteurs de l'entreprise (collègues, service RH, direction, délégués syndicaux...).



### PRINCIPE GÉNÉRAL : UN RETOUR PROGRESSIF

Une fois l'accueil du travailleur réintégré accompli, **il convient de rester vigilant quant au déroulement de la reprise à long terme**. Prévoir un plan de retour est un facteur de réussite qui formalise la progression de la reprise du travail (charge de travail, type de tâches,...). Ce plan doit être évalué en cours de réalisation et adapté si nécessaire.

**Il peut être nécessaire d'aider le travailleur à évaluer justement ses capacités de travail afin qu'il évite d'aller au-delà de ses limites**. Il appartient au chef d'équipe d'être attentif à ce suivi dans la durée en réadaptant si nécessaire, la charge de travail à l'état de santé du travailleur. La communication est donc essentielle.

## RÈGLE D'OR : Rester attentif à la progression dans la reprise du travail, chez le travailleur et dans l'équipe.

I



### RESPECTER LES ADAPTATIONS CONVENUES SUR LA DURÉE

Les équipes, aussi bien que le travailleur lui-même, peuvent rapidement être moins attentifs à la nécessaire progressivité de la reprise du travail. Il est important que le chef de service, les collègues et le travailleur en reprise soient vigilants à respecter les adaptations convenues. Deux raisons sont souvent avancées : la charge de travail et les anciennes habitudes.

*« Les collègues ont eu du mal parce qu'ils ont l'habitude de travailler avec moi, et même si ma collègue était là, tout le monde revenait vers moi parce qu'ils en ont l'habitude, donc je me retrouvais de nouveau avec plein de trucs et ma collègue se plaignait qu'elle n'avait pas de travail. J'ai interpellé mes collègues pour dire "vous pouvez demander à ma collègue" c'était difficile. »*

UNE TRAVAILLEUSE

Un **sentiment d'iniquité** peut également se développer d'autant plus si le service fonctionne avec une surcharge de travail et/ou si les relations entre le travailleur réintégré et ses collègues (ou une partie d'entre eux) sont tendues.

**L'équipe doit être suffisamment informée sur les capacités de travail du travailleur réintégré** de manière à évaluer correctement ce que le travailleur est en capacité de faire ou non et d'agir éventuellement en conséquence. À cet égard, il importe de rappeler que le travailleur n'est pas spécialement en mesure de savoir quelles sont ses capacités après la maladie, il va éprouver celles-ci sur le terrain. Il faut donc prévenir les équipes de cet état de fait et mener une communication intensive et collective sur la manière dont se passe la reprise (par le biais de réunions ou via une personne-ressource). Il y a lieu surtout de sensibiliser sur ce point lorsque les signes de la maladie sont peu ou pas visibles, comme c'est généralement le cas lors de la réintégration d'une personne victime d'un burn-out, par exemple.

*« Le travailleur va dire qu'il ne peut pas faire ça et puis il va le faire, comment réagir ? On a eu ce scénario. Comment le travailleur va être capable de recevoir une interpellation de son collègue ? Notre but est que le travailleur continue à travailler, donc pour ça il faut remplir une série de responsabilités collectives : à la fois au niveau du travailleur concerné que du restant de l'équipe. Si on n'est pas sur cet objectif commun, c'est compliqué. »*

UNE CONSEILLÈRE EN PRÉVENTION

**Une attitude d'empathie est valorisée.** Il est également conseillé d'évoquer rapidement avec le travailleur ce qui ne va pas et de proposer des pistes d'amélioration, d'autant plus si la réflexion est collective (par exemple, lors d'une réunion d'équipe). L'attitude du travailleur lui-même est aussi importante après son retour. Il est relevé comme facilitant l'acceptation d'une performance moindre, le fait de ne pas se complaire dans la plainte mais d'expliquer si nécessaire les difficultés, de questionner les collègues et de faire preuve de compréhension réciproque : l'équipe, en effet, doit de son côté faire face à un nouveau bouleversement organisationnel tout en gérant une charge de travail importante avec une équipe qui se recompose et est donc, par définition, déforcée.



## RÈGLE D'OR : Être attentif aux éventuels dysfonctionnements et recadrer si nécessaire.

II



### RECADRER L'ÉQUIPE LORSQU'IL Y A DES RELÂCHEMENTS

Le chef de service procède à des rappels quand des dysfonctionnements et/ou des remarques apparaissent. Le recadrage régulier des équipes, tel que pratiqué dans certaines organisations, semble souvent utile. Il permet de mettre à nouveau l'accent sur l'attention à porter à la progressivité de la reprise. Ces rappels permettent d'atténuer le sentiment de culpabilité que le travailleur réintégré peut ressentir à l'égard de ses collègues en raison de la réduction de son temps de travail :

*« Je me suis cassé le col du fémur. Ça a eu un impact sur l'équipe parce que du coup, toute la charge de la coordination est tombée sur un collègue. Donc on a engagé une personne pour me remplacer aux cours mais pas au niveau de la coordination. Pour ma collègue ça a été dur. Elle me disait : "Tu reviens quand ?" – Finalement je suis revenu à mi-temps d'abord et cela n'a pas posé de problème à l'institution. »*

UN TRAVAILLEUR

Il peut être aussi utile de cibler des personnes-ressources qui seront susceptibles de recevoir les membres d'équipe qui souhaitent s'exprimer sur la reprise et ses difficultés éventuelles.



## RÈGLE D'OR : Suivre le déroulement de la reprise du travail, évaluer avec attention et rester à l'écoute.

III



### UNE ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA REPRISE

Plusieurs personnes peuvent intervenir durant les six premiers mois de la reprise.

**La direction et le conseiller en prévention** ont un rôle-clé à jouer, en mettant en place, par exemple, une procédure d'échanges réguliers entre la direction et/ou le conseiller en prévention et le travailleur réintégré afin d'interroger le travailleur sur son ressenti quelques jours après la reprise et, par la suite, chaque mois pendant six mois.

**D'autres personnes** peuvent offrir un espace d'expression et d'écoute, comme **la personne de confiance**.

**On peut inciter le travailleur à s'exprimer sur sa reprise, auprès de son équipe, de son responsable ou d'un tuteur**, par le biais, par exemple, de « rapports d'étonnement » dans lesquels seraient consignés les points positifs et négatifs de cette reprise. Ces rapports pourraient à long terme, permettre d'améliorer collectivement l'accueil et l'intégration d'autres travailleurs.

Pour plus de détails, cf. fiche 3.4 - L'évaluation du trajet de réintégration.



## RÈGLE D'OR :

**Si la reprise du travail n'est pas optimale, corriger et rassurer si besoin.**

IV



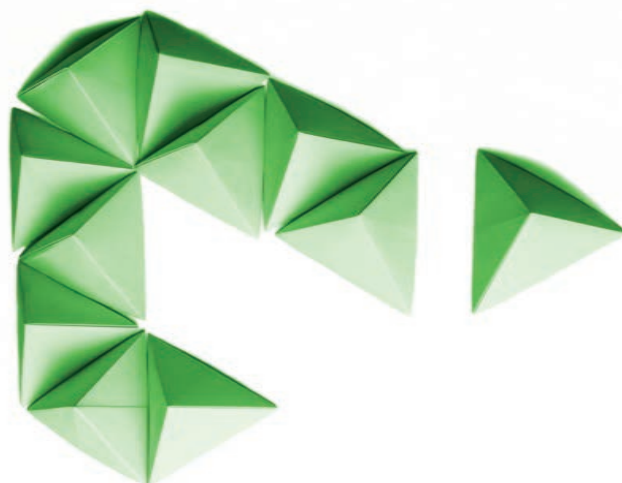
### EN CAS DE RECHUTE OU DE REPRISE NON-ADÉQUATE

Lorsqu'il est constaté que la reprise n'est pas optimale sans que le travailleur ne l'ait signalé, le chef de service doit être attentif et trouver le ton juste pour l'alerter :

*« Ce n'est pas forcément les collègues qui vont venir me dire : "ça ne va pas" (par peur de mal faire, par respect pour le collègue) ; j'essaie d'être plus attentive. Des fois c'est difficile, on voit les personnes fonctionner et on voit qu'elles ne sont plus comme elles étaient avant, j'ai parfois dû renvoyer ça, et dire "fais attention à toi, prends soin de toi." Je sais que ça a été parfois difficile à recevoir, parce qu'on a envie de reprendre, de se dire que ça va aller, mais ça se voit que ça ne va pas. Les personnes avec qui j'avais une bonne relation, je savais qu'elles n'allaient pas mal le prendre mais ça reste très difficile. »*

UNE DIRECTRICE

Le travailleur peut aussi se sentir coupable en cas de rechute. Il faut alors le rassurer.





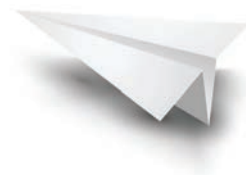
### Fiche 3.3

## LES POINTS DE VIGILANCE LORS DES PREMIERS TEMPS APRÈS LA REPRISE



#### TEXTES & OUTILS

---



### RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

- **Possibilité de suivre des formations** sur toute une série de thématiques, dont l'accueil et le tutorat de travailleurs, figurant dans le Catalogue de formations APEF-FeBi FormAction.
- **Possibilité d'intervention pour des formations**, remboursement des frais d'inscription et/ou accompagnement d'équipe.  
>Contacter le Fonds sectoriel afin de connaître son offre et ses critères d'octroi
- Le site Internet **www.tutorats.org** vous propose des ateliers et des pistes de réflexion quant à l'accueil des travailleurs.
- Les personnes impliquées dans la gestion des compétences peuvent se référer au site « Competentia » qui propose un soutien et des outils sur cette thématique : **www.competentia.be**
- **Pour les fonds de l'asbl Apef** : possibilité de bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle ou d'un soutien à la mise en place d'un tutorat : **www.evolutio-apef.be**

Les travailleurs peuvent consulter le site **www.parcours-professionnel.be** qui propose des informations, des pistes de réflexion et des outils concrets sur les thématiques de la formation, de l'emploi et du bien-être au travail.



## Fiche 3.4

# L'ÉVALUATION DU TRAJET DE RÉINTÉGRATION

**PRINCIPE GÉNÉRAL : FAIRE LE POINT RÉGULIÈREMENT**

I

**LE PROBLÈME DE MANQUE DE TEMPS**

*Dégager du temps  
pour suivre,  
avec régularité,  
le trajet du travailleur  
dans sa reprise  
du travail.*

II

**ÉVALUATION DU TRAJET  
VERSUS  
ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DU TRAVAILLEUR**

*Évaluer tout trajet de  
formation, les  
facteurs de réussite  
à reproduire et les  
éléments à améliorer.*





## Fiche 3.4

# L'ÉVALUATION DU TRAJET DE RÉINTÉGRATION



### PUBLIC-CIBLE

- En priorité : le responsable de service
- Tous les acteurs de l'entreprise (collègues, service RH, direction, délégués syndicaux...).



### PRINCIPE GÉNÉRAL : FAIRE LE POINT RÉGULIÈREMENT

Afin d'améliorer la réintégration, il est recommandé de faire le point régulièrement avec le travailleur, le responsable de service et avec l'équipe (directement ou via le chef de service) afin de savoir comment se déroule la reprise et si les mesures envisagées sont adéquates en vue de les revoir, si nécessaire.

La maladie du travailleur peut trouver ses racines dans l'organisation-même du lieu de travail. L'évaluation du trajet devrait être l'occasion d'aborder une réflexion commune sur les facteurs organisationnels à l'origine de l'épuisement professionnel. Or, on constate que bien souvent, l'organisation ne prend pas le temps de le faire :

*« S'il y a bien un point à discuter c'est là... en fait ça n'a jamais été abordé nulle part (médecins, institutions, mutuelle, nulle part) et c'est vrai que par rapport à ça on n'a jamais pris le temps d'en parler ni ici, ni avec la médecine du travail, ni à la mutualité. »*

UNE TRAVAILLEUSE

Au niveau de la périodicité, les moments les plus porteurs de ces rencontres formelles semblent être à 1 semaine, 1 mois et 6 mois. Certaines organisations ajoutent d'autres réunions avec le travailleur 3 mois et 1 an après la reprise. Il est recommandé de prévoir des échanges moins formels notamment avec le chef d'équipe et l'équipe si possible (ou avec un tuteur), pour réaliser les aménagements au plus vite afin d'éviter que des tensions apparaissent.

Il y a lieu d'informer le travailleur, lors de l'entretien de retour, des modalités de suivi et de l'existence d'une évaluation du parcours de réintégration ainsi que de ses objectifs. Il est en effet important d'informer le travailleur qu'il peut exploiter le trajet de réintégration pour transmettre des informations sur ses difficultés, notamment auprès du conseiller en prévention interne.



## RÈGLE D'OR :

**Dégager du temps pour suivre, avec régularité,  
le trajet du travailleur dans sa reprise du travail.**

I



### LE PROBLÈME DE MANQUE DE TEMPS

On constate souvent un décalage entre ce qu'offre la procédure existante du trajet de réintégration et la réalité de terrain, laquelle ne permet pas, bien souvent, d'assurer un suivi régulier du trajet, faute de temps :

*« On n'a pas toujours assez de temps pour assurer ce suivi  
et je ne vois pas les travailleuses revenir spontanément vers moi,  
en fait c'est nous qui sommes proactifs. »*

UNE DIRECTRICE



## RÈGLE D'OR : Évaluer tout trajet de formation, les facteurs de réussite à reproduire et les éléments à améliorer.

II

### ÉVALUATION DU TRAJET VERSUS ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DU TRAVAILLEUR

Certaines organisations ont tendance à axer l'évaluation du trajet sur les compétences du travailleur en fonction de leurs propres besoins. Or, l'évaluation du trajet a pour objectif principal de prendre en compte le vécu du travailleur et de lui fournir un suivi et un soutien dans un processus de changement. C'est l'intérêt du travailleur qui doit primer.

Il convient donc de bien distinguer les objectifs de l'évaluation du trajet de réintégration de ceux d'un entretien d'évaluation annuel plus classique.

Dans les institutions dans lesquelles il y a un CPPT, il importe que l'employeur informe les représentants des travailleurs de tout trajet entamé, en respectant les règles de confidentialité. À l'issue de celui-ci, un bilan du trajet de réintégration doit permettre d'évaluer les facteurs de réussite à reproduire et des éléments à améliorer. Ce bilan doit permettre d'initier une démarche de prévention même si le trajet s'est terminé par une rupture de contrat car les facteurs organisationnels, matériels, environnementaux, etc. qui sont à l'origine de la pathologie d'un travailleur pourront à terme causer aussi des dommages à d'autres membres du personnel. Le cas échéant, une analyse des risques (cf. Fiche 4.2 BOBET « L'analyse des risques et les plans d'action ») est à initier afin de prendre des mesures collectives de prévention (cf. fiche 1.3. La mise en place d'une politique de prévention des risques). Il faut considérer la fin d'un trajet de réintégration comme l'amont du prochain. **Une fois par an, il est intéressant que les statistiques des trajets de réintégration soient abordées en CPPT (nombre, durée, issue, service concerné, métier concerné, etc.)** afin d'identifier les potentielles situations à risque. Il est intéressant que cette présentation se fasse avec l'appui du médecin du travail. Dans les plus petites institutions, il est souhaitable que ces informations soient à la base d'une discussion avec la délégation syndicale. **Ce type de réflexion collective doit permettre d'agir de manière préventive, pour les prochains trajets de réintégration et pour éviter qu'aucune solution ne puisse être envisagée.** En effet, il est souvent mis en évidence la difficulté de réintégrer des personnes occupant un poste dit « à bas niveau de qualification ». Lorsqu'une analyse de l'absentéisme et/ou des trajets de réintégration est effectuée, il est évident que certains postes sont particulièrement touchés notamment à cause de la pénibilité du travail. Néanmoins, ces travailleurs ont parfois une longue ancienneté. Il y a donc lieu de favoriser la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des compétences, notamment un plan de formation permettant d'anticiper, plusieurs années en amont, les reconversions professionnelles.



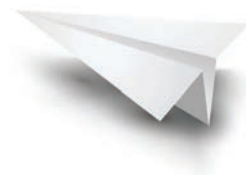
## Fiche 3.4

# L'ÉVALUATION DU TRAJET DE RÉINTÉGRATION



### TEXTES & OUTILS

---



## RESSOURCES AU SEIN DES FONDS SECTORIELS DE FORMATION APEF ET FeBi

- Le site Internet **[www.tutorats.org](http://www.tutorats.org)** vous propose des ateliers et des pistes de réflexion quant à l'accueil des travailleurs.
- Les personnes impliquées dans la gestion des compétences peuvent se référer au site « Competentia » qui propose un soutien et des outils sur cette thématique : **[www.competentia.be](http://www.competentia.be)**
- **Pour les fonds de l'asbl Apef** : possibilité de bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle ou d'un soutien à la mise en place d'un tutorat : [www.evolutio-apef.be](http://www.evolutio-apef.be)

Les travailleurs peuvent consulter le site **[www.parcours-professionnel.be](http://www.parcours-professionnel.be)** qui propose des informations, des pistes de réflexion et des outils concrets sur les thématiques de la formation, de l'emploi et du bien-être au travail.