

4.3

METTRE EN PLACE DES PRATIQUES DE RÉINTÉGRATION

après une longue absence

- **Public concerné :** Hiérarchie, responsable bien-être.
- **Objectif :** Inscrire les pratiques de réintégration après une longue absence dans un plan global.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

Le processus de réintégration au travail après une absence de longue durée²⁵ consiste principalement à explorer les possibilités d'adaptation du poste de travail ou, de fournir un travail adapté ou autre, afin que la personne puisse reprendre le travail chez le même employeur. Cette réintégration fait suite à une période (prolongée) de convalescence à la suite d'une maladie ou un accident, ou aux conséquences d'un problème de santé particulier.

La réintégration suppose de prendre en compte les risques liés au travail, en particulier si l'absence est liée à la situation de travail proprement dite (risques physiques ou psychosociaux). Par exemple, lorsque l'absence est liée à un burnout, il s'agit de réduire les risques de burnout avant la réintégration de la personne pour éviter des rechutes.

Toute réintégration doit aussi prendre en compte les éventuels risques psychosociaux au sein de l'équipe de travail concernée. Ces risques sont également liés au retour de la personne absente : il s'agit d'investiguer auprès des collègues comment a été vécue son absence et comment est vécu son retour.

01. LES EXIGENCES LÉGALES POUR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION

Le processus de réintégration peut se faire de plusieurs manières :

- la personne peut prendre contact avec l'employeur de manière informelle ;
- la personne peut demander une visite de pré-reprise du travail au conseiller en prévention/médecin du travail ;
- la personne ou l'employeur peuvent initier un processus de réintégration. Les procédures liées au processus de réintégration sont définies dans le Code du bien-être au travail dans le chapitre concernant la réintégration au travail (livre I, titre 4, chapitre VI du Code du bien-être au travail).

Pour le trajet formel de réintégration des personnes en incapacité de travail, un nouvel arrêté

royal est entré en vigueur le 1er octobre 2022, modifiant le Code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les personnes en incapacité de travail²⁶.

Dans tous les cas, une réintégration réussie exige l'implication et la collaboration de tous les acteurs dans l'entreprise : l'employeur, la personne en cours de réintégration bien entendu, mais aussi ses collègues et sa ligne hiérarchique.

La politique globale de réintégration dans l'organisation peut être définie avant que le problème ne se pose pour une personne en particulier. Disposer d'une politique collective de réintégration facilitera les éventuels trajets de réintégration qui devraient être mis en place par la suite.

25 – Une absence de longue durée correspond à une absence au travail de minimum 4 semaines consécutives.

26 – Cf. Site SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : emploi.belgique.be

02. CONSTRUIRE UNE POLITIQUE COLLECTIVE DE RÉINTÉGRATION

Construire une politique collective de réintégration dans une organisation se fait en **trois étapes** :

- A.** **Établir la politique de réintégration** avec le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), en collaboration avec le Conseiller en prévention-médecin du travail (CP-MT). Si l'organisation n'a pas de CPPT, la concertation se fera avec la délégation syndicale. S'il n'y a pas de délégation syndicale, l'employeur doit directement consulter l'ensemble du personnel.
- B.** **Identifier les éventuels constats** qui nécessitent des mesures dans d'autres domaines du bien-être (prévention des RPS, sécurité, ergonomie, ...).
- C.** **Évaluer cette politique régulièrement** et au moins une fois par an.

03. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION

La BOBET propose de scinder le trajet de réintégration d'une personne en 5 étapes successives.²⁷

Les étapes du processus de réintégration



Source : BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020

Les cinq étapes peuvent être décrites comme suit (cf. Bobet, fiche 5.4) :

1. ENTRÉE DANS LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION

L'entrée dans le trajet est initiée par le conseiller en prévention-médecin du travail (CP-MT) à la demande d'un des trois acteurs suivants :

- la personne (ou son médecin traitant), à tout moment de son incapacité de travail ;
- le médecin-conseil de la mutuelle ;
- l'employeur, après une période ininterrompue de minimum 4 mois d'incapacité de travail.

Dès l'introduction de la demande, le CP-MT averti immédiatement les autres parties concernées.

27 — BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020

2. ÉVALUATION DE RÉINTÉGRATION PAR LE CONSEILLER EN PRÉVENTION-MÉDECIN DU TRAVAIL

Un entretien a lieu entre le conseiller en prévention-médecin du travail et la personne. Cet entretien a pour objectif de discuter des options possibles et de la possibilité d'une éventuelle réintégration. Plusieurs options existent à l'issue de cet entretien :

- La personne peut reprendre le travail à terme, avec éventuellement une période temporaire de travail adapté.
- La personne est jugée définitivement inapte (la procédure de réintégration s'arrête).
- Le CP-MT complète un formulaire d'évaluation à la fin de l'entretien, comprenant sa décision finale.

3. CONCERTATION EN VUE DE LA RÉINTÉGRATION

La concertation a lieu entre le CP-MT et différents acteurs qui peuvent apporter des informations pertinentes pour la réintégration et l'éventuelle adaptation nécessaire : médecin traitant, médecin-conseil de la mutualité, conseillers en prévention, ...

Si la concertation aboutit à une possibilité de travail adapté ou d'un autre travail, l'employeur rédige un **plan de réintégration** dans un délai de 55 jours. Dans le cas contraire, l'employeur a 12 mois pour justifier pourquoi un plan de réintégration ne sera pas établi.

4. PLAN DE RÉINTÉGRATION PAR L'EMPLOYEUR

Le plan de réintégration est défini par l'employeur en collaboration avec la personne concernée, le CP-MT, et éventuellement d'autres personnes utiles (responsable RH, responsable des formations, ...).

Ce plan doit reprendre l'ensemble des aménagements prévus (matériels et organisationnels), les formations éventuellement nécessaires ainsi que la durée de validité du plan.

5. EXÉCUTION ET SUIVI DU PLAN DE RÉINTÉGRATION

La personne peut refuser le plan de réintégration.

- Si la personne est temporairement inapte, elle reste en incapacité jusqu'à ce qu'elle soit de nouveau apte au travail ou jusqu'à un nouvel entretien de réintégration avec le CP-MT.
- Si la personne est définitivement inapte pour le travail convenu et qu'elle refuse le travail adapté ou l'autre travail qui lui est proposé, le trajet de réintégration est définitivement terminé. Dans ce cas, l'employeur peut décider de mettre fin au contrat pour force majeure médicale.

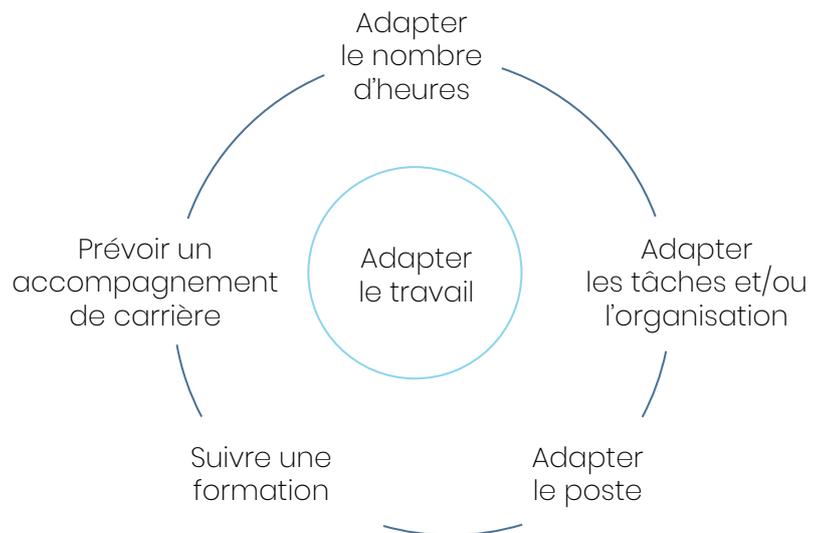
Si la personne accepte le plan de réintégration, le plan est mis en œuvre. Le suivi est assuré par le CP-MT.

POINTS D'ATTENTION LORS DE LA MISE EN PLACE D'UN TRAJET DE RÉINTÉGRATION

- **Une bonne communication entre les différentes parties prenantes** : pour garder le contact avec la personne durant son absence, pour clarifier ce qui est possible ou non lors de son retour, pour maintenir des relations soutenantes avec les collègues.
- **Un délicat équilibre entre individualisation du trajet et équité du processus** : bien que le trajet de réintégration soit propre à la situation et aux besoins de chaque personne, un certain équilibre est à trouver pour maintenir une équité entre les différentes personnes susceptibles d'entrer dans un trajet de réintégration à un moment ou l'autre de leur carrière. Définir une politique collective de réintégration est essentiel pour maintenir cette équité.
- **Une attention particulière à la (ré)intégration dans l'équipe** : les collègues jouent un rôle de soutien primordial pour la personne dans son trajet de réintégration. Lorsque la réintégration amène la personne à changer d'équipe, une attention particulière sera portée à l'accueil lors de son retour au travail. De plus, il convient de définir avec la personne les informations qu'elle souhaite partager ou non avec ses collègues.

04. TYPES D'ADAPTATION DU TRAVAIL

En vue de faciliter la reprise du travail en adaptant le travail aux capacités de la personne, différentes adaptations sont possibles. Les trois premières (adapter le nombre d'heures, les tâches ou le poste) concernent un retour au travail dans une fonction identique ou similaire. La formation permet à la personne de changer de fonction. Enfin, l'accompagnement de carrière lui offre la possibilité de repenser son trajet professionnel dans son ensemble.



RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- ABBET-APEF-FeBi, Recherche-Action sur les bonnes pratiques pour le retour au travail, 2021 : tutorats.org
- BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020
- Site « Reprendre le travail » : jeuxrepandre.be
- Arrêté royal modifiant le code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail (11 septembre 2022) : ejustice.just.fgov.be
- SPF Emploi : Checklists Réintégration au travail, 2023, emploi.belgique.be