

# Retour au travail et santé mentale

*Mélanie Straetmans*

*DG Humanisation du travail*



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale

[emploi.belgique.be](https://emploi.belgique.be)



# Quelques chiffres - INAMI



- Augmentation croissante du nombre de personnes en incapacité de travail au cours des dix dernières années
- Incapacité primaire (de moins d'un an):
  - entre 2014 et 2018, il a globalement diminué
  - entre 2017 et 2018, il a augmenté de 0,5%
- Invalidité (de plus d'un an): 6,48% de l'emploi total en Belgique en 2005, celle-ci s'élevait en 2019 à 11,07%.
- Elle concerne davantage les femmes (14,51%) que les hommes (8,38%)
- 500 000 malades/invalides de longue durée (plus d'un an) dont une bonne part pour "troubles mentaux" (177 000)
- *Il y a en effet maintenant plus de malades de longue durée en Belgique (environ 7 % des 25-64 ans) que de demandeurs d'emploi (environ 4 % des 25-64 ans)*



# Vision



*Toute incapacité de travail mérite une attention spécifique.*

*Les collaborateurs en état de reprendre le travail sont réintégrés de manière optimale.*

## **Incapacité de travail – de quoi parlons-nous?**

- absences pour maladie
- maladies liées à l'état de grossesse
- périodes de mise en disponibilité (salaire à 60 %)
- absences à charge de la mutuelle
- maladies graves et de longue durée, hospitalisations
- absences injustifiées



# L'absentéisme



- Pour l'organisation
  - Politique bien-être
  - Politique retour au travail
- Pour les équipes
  - Diminuer les coûts
  - Diminuer le turnover
  - Effet boule de neige: surcharge
- Pour les collaborateurs
- Pour les « clients »
  - Image
  - Continuité des services



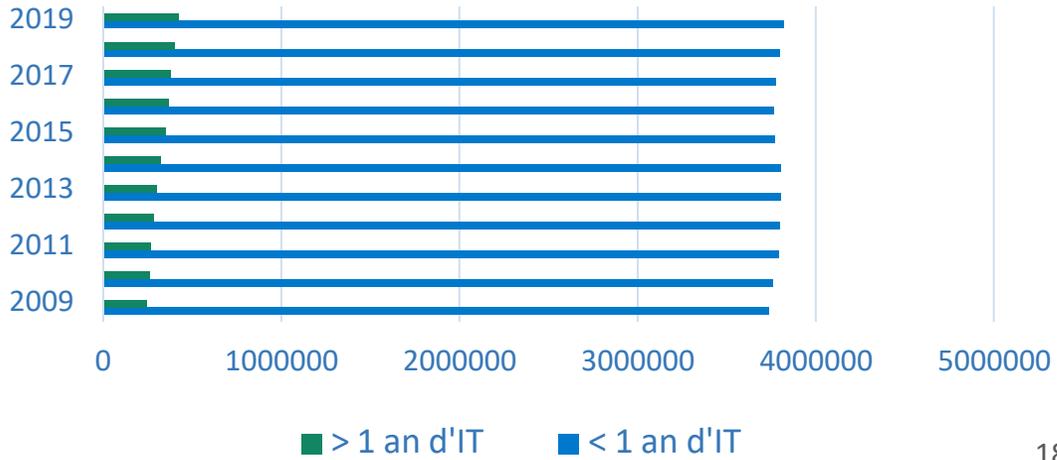
# Gestion de l'absentéisme



- Démarche préventive
- Politiques intégrées: bien-être – retour au travail
- Multidisciplinaire
- Suivi pendant l'absence
- Préparer le retour
- Réintégration et suivi

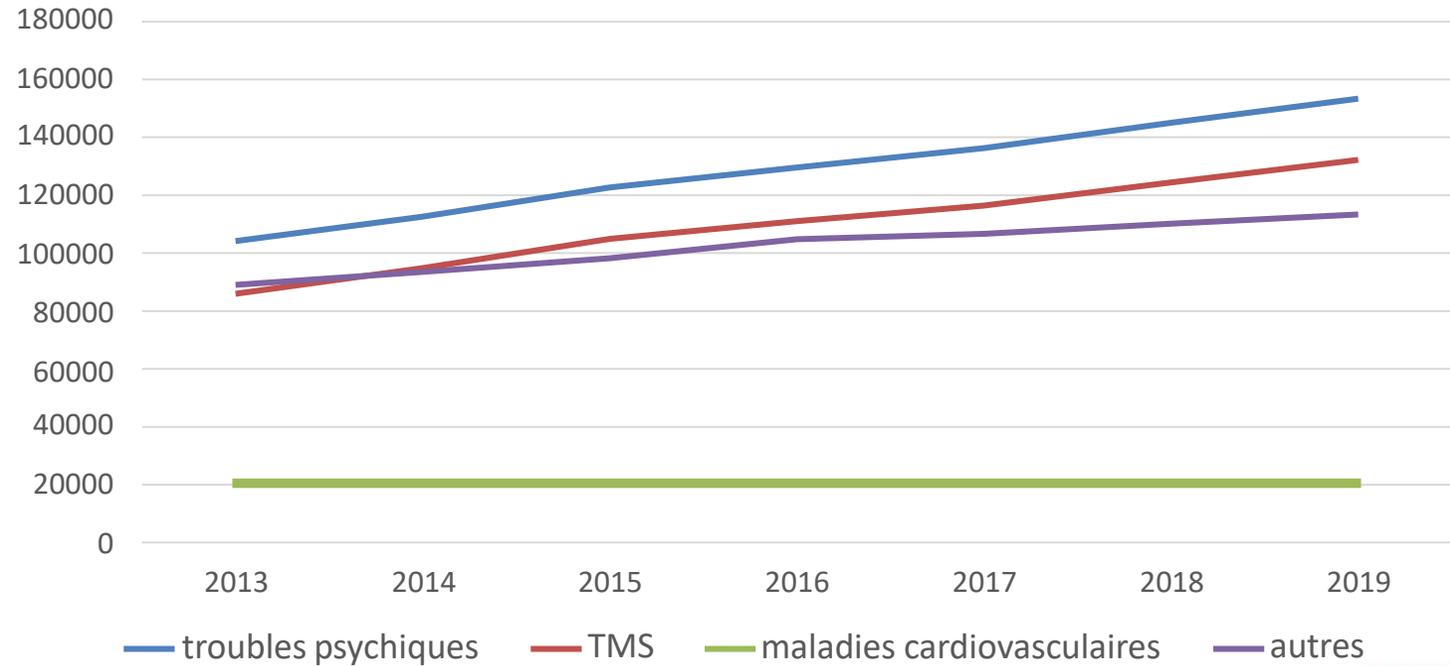
→ Outil du SPF: avant, pendant, après l'incapacité + communication entre les acteurs

# Incapacité primaire vs. "invalidité"



Source: INAMI

# Causes des incapacités de longue durée



# BIEN-ETRE AU TRAVAIL

## 7 domaines

Sécurité au travail

Santé au travail

Aspects PsySoc  
au travail

Hygiène au travail

Ergonomie

Embellissement des  
lieux du travail

Environnement

## Loi du 04 Août 1996

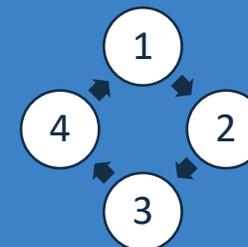
relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail

- L'employeur prend les mesures de prévention nécessaires pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail

⇒ Moyen : les analyses de risques

- Système dynamique de gestion des risques

⇒ 1. Elaboration  
2. Programmation  
3. Mise en œuvre  
4. Evaluation de la politique de prévention



- Plan Global de Prévention ⇒ Plan d'Action Annuel



SER  
Em  
Concertation sociale



# Les risques psychosociaux c'est quoi?

Probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à (5T):

- des composantes de l'organisation du travail
- du contenu du travail
- des conditions de travail
- des conditions de vie au travail
- des relations interpersonnelles au travail

→ sur lesquelles l'employeur a un impact

→ qui comportent objectivement un danger

*Titre 3 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, du livre 1er du code du bien-être au travail*



# L'analyse des risques psychosociaux

*« C'est la récolte d'informations pour faire un état des lieux et prendre des mesures d'amélioration/prévention »*

1. Priorité à la prévention a priori: AR générale dont les RPS
2. Prévention a posteriori: AR d'une situation de travail spécifique
3. Réévaluation des mesures de prévention
4. Procédures internes: demande des travailleurs





# Les acteurs



- Interne:

- L'employeur
- Les membres de la ligne hiérarchique
- Délégation syndicale, CPPT
- Disability manager
- Le Service Interne / Externe de Prévention et Protection au Travail (SIPP – SEPP)
  - Personne de confiance
  - Conseiller en prévention aspects psychosociaux
  - Médecin du travail

- Externe

- Médecins
- Acteurs de la santé
- Coordinateur retour au travail (mutuelle)

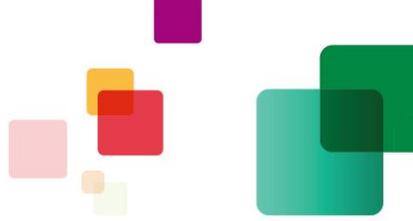
*! Focus RPS*



# Managers de proximité



- Rôle fondamental dans le bien-être des équipes:
  - Attentifs aux signaux:
    - Faire le travail au « minimum »
    - Moins d'implication dans l'exécution des tâches
    - Perte de communication avec les collègues, l'équipe, le responsable
    - Perte de coopération avec les collègues, l'équipe, le responsable
    - Perte d'attention à la qualité du travail
    - ...
- Contact avec les travailleurs absents



# Constats en clinique du travail

- Consultation tardive des professionnels de la santé: le ressenti et le vécu paraissent normaux, difficulté de parler de sa souffrance, abandonner les collègues/l'outil/les clients
- La famille s'inquiète d'abord, manifestations physiques
- Retour au travail difficile: pas toujours possible, dialogue avec l'employeur, culpabilité, sentiments partagés, ...
- Passage de l'individuel au collectif et inversement  
→ ! de l'organisation du travail

**Le travail fait partie du processus thérapeutique**



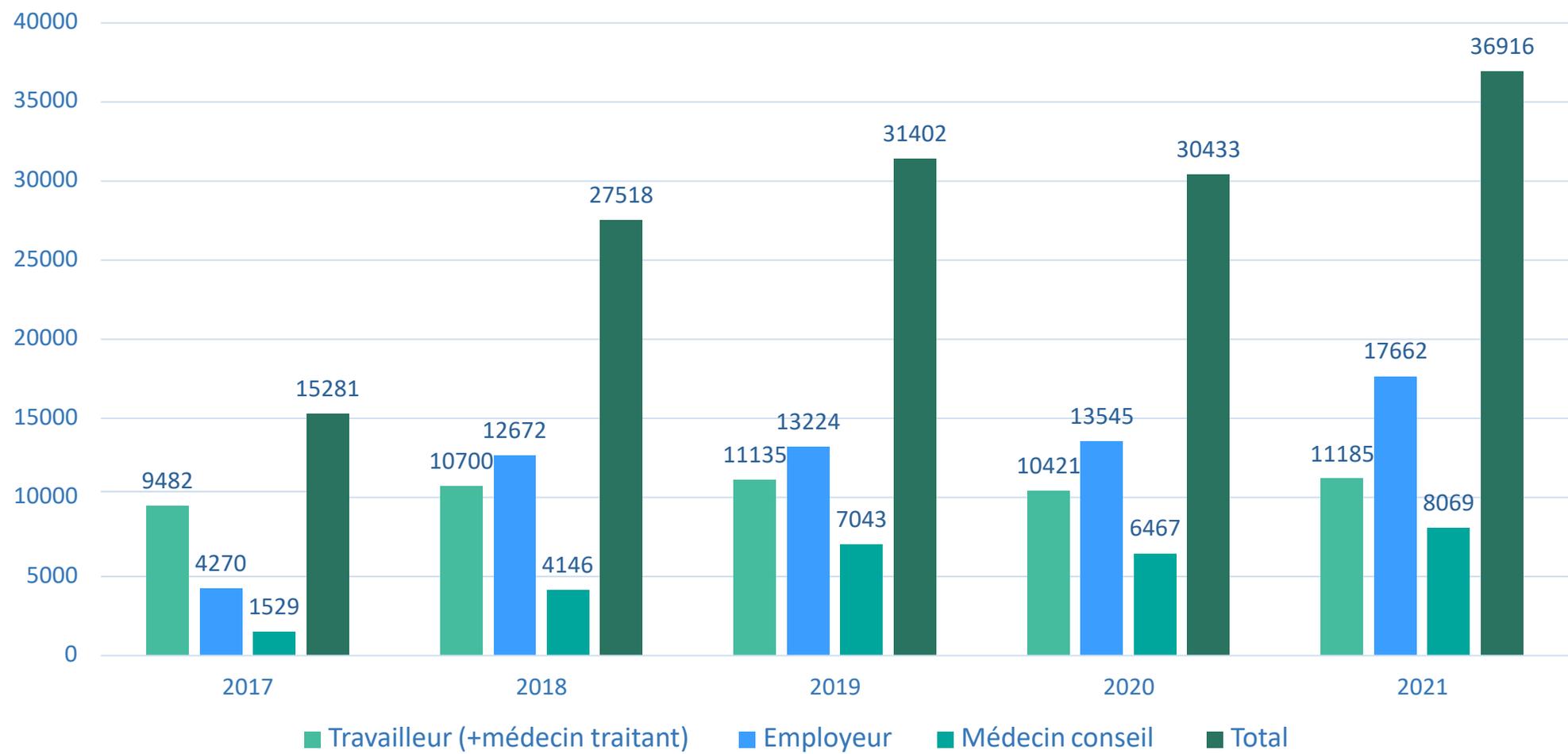
Lors d'une absence de plus de 3 mois, la probabilité d'un retour au travail chez le même employeur chute à 50 %. Plus l'absence se prolonge, moins le problème de santé initial est déterminant pour le retour au travail. Les facteurs RPS, l'environnement et les conditions de travail jouent, généralement, un rôle plus important.

Le cadre, les équipes, les collègues, le soutien social, la charge physique ou mentale de la fonction, le climat social dans l'entreprise, ... constituent des facteurs déterminants du retour au travail.

→ Trajet de retour au travail

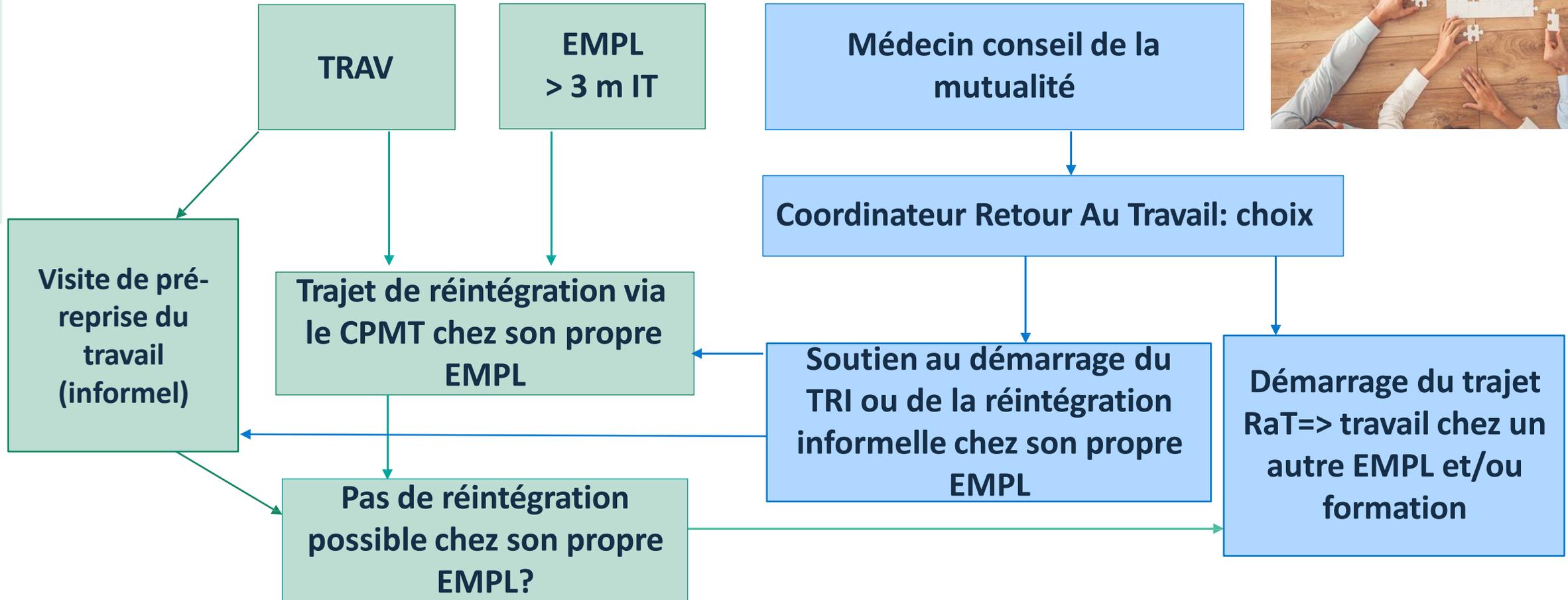
[Réintégration des travailleurs en incapacité de travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale \(belgique.be\)](#)

# Nombre de trajets de réintégration et de demandeurs 2017-2021





# La réintégration à voies multiples : Lien avec le trajet « Retour Au Travail » (RaT)

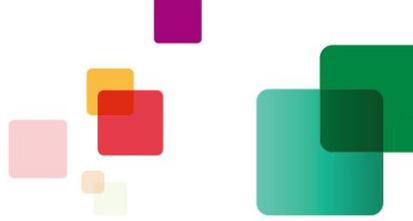




# Trajets informels



- Réflexion au niveau du contenu du travail, des tâches à effectuer, des objectifs à atteindre
- Préparer, accompagner le travailleur au retour au travail
- Préparer avec la ligne hiérarchique l'accueil du travailleur : aspects pratiques, entretien d'accueil, répartition du travail, ...  
→ Visite de pré reprise (pdt l'incapacité)



# Quelque soient les modalités

- TOUJOURS préparer un retour au travail:
  - Absence longue, la vie au travail a continué, ce qui a changé, ...
  - Préparer l'équipe (saluer le remplaçant éventuel)
  - « Accompagnateur de démarche RT »
- Reprise du travail avec adaptation:
  - Si une capacité existe mais partiellement
  - Avec autorisation médecin conseil mutuelle
  - Avec accord employeur (horaire à déterminer)
- Visite de reprise du travail:
  - Au plus tôt le jour de la reprise
  - Dans les 10j ouvrables de la reprise effective

**! Traiter de manière équitable et transparente chaque travailleur**



# Présentation Checklist – SPF Emploi



Enquête qualitative menée auprès de 22 entreprises:

- état des lieux sur l'institution
- entretiens semi-directifs avec les acteurs des institutions
- 3 à 5 autres profils d'acteurs ont été interviewés par institution
  - un travailleur concerné par un trajet de réintégration ;
  - l'employeur ou ses représentants (direction, CA, service RH) ;
  - les représentants des travailleurs ;
  - les intervenants de la santé concernés (conseiller en prévention interne, personne de confiance, conseiller en prévention médecin du travail, conseiller en prévention aspects psychosociaux si celui-ci était impliqué,...)
  - les anciens collègues et remplaçants toujours présents.

→ 62 entretiens

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



# Présentation Checklist – SPF Emploi



## 1. Questions pour faire le point sur les pratiques actuelles

- **feu vert** = le contenu des questions fait l'objet de mesures au sein de la structure
- **feu orange** = le contenu n'est pas mis en place au sein de la structure mais que ce n'est pas une recommandation à travailler prioritairement
- **feu rouge** = le contenu n'est pas abordé au sein de la structure pour l'instant mais que ça devrait l'être

## 2. Un ou plusieurs **exemples** issus de l'enquête qualitative, sources d'inspiration

## 3. **Conseils généraux** :

- *Action(s) à réaliser* : définir une ou plusieurs actions utiles à mettre en œuvre au sein de l'entreprise concernant cette thématique.
- *Qui* : déterminer la ou les personne(s) concernée(s) par la mise en place de cette mesure
- *Timing* : définir le délai de réalisation.
- *Commentaires* : identifier les points de vigilance et/ou ressources sur lesquelles s'appuyer dans la mise en place de la mesure décidée.





# Présentation Checklist – SPF Emploi



- En **amont** de l'incapacité : La prévention des risques
  - Favoriser la prévention des risques pour éviter l'absentéisme – Assurer des conditions de travail saines et limiter les effets du travail sur la santé physique et psychique des travailleurs
  - Mettre en place une politique interne de retour au travail – Intégrer la réintégration des travailleurs malades de longue durée dans les politiques de l'entreprise
- **Pendant** l'incapacité de travail : le maintien du contact
  - Informer le travailleur malade
  - Communiquer avec le travailleur malade
  - Examiner les possibilités de travail adapté avec le travailleur en incapacité de travail



# Présentation Checklist – SPF Emploi



- La **réintégration** effective:
  - Définir les aménagements – Identifier les possibilités de retour en fonction des besoins d’une part, du travailleur et d’autre part, de l’entreprise
  - Préparer le retour du travailleur – Un retour préparé permettra de réduire les inquiétudes et d’éviter les tensions
  - Réintégrer le travailleur – Un suivi continu et collectif, c’est-à-dire impliquant le travailleur réintégré, les collègues et le responsable hiérarchique, en instaurant un climat de confiance facilite la réussite du trajet de réintégration
- Favoriser la **communication** entre les acteurs:
  - Favoriser le partage des expertises et les décisions collectives.
  - Coordonner l’action des différents acteurs
  - Définir collectivement une politique interne en matière de retour au travail soutenant la réintégration effective



Plus d'info?



Voir aussi: [www.beswic.be](http://www.beswic.be)



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale

# bien-être au travail

## Règlementation actuelle

Loi bien-être + Code du bien-être au travail

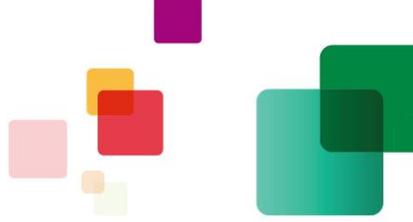
## Explication de la réglementation

voir thème « bien-être au travail » →  
« surveillance de la santé » → « réintégration »

Schémas: TRI, mesures transitoires, comparaison  
TRI-TRI 2.0., ...

Formulaires: nouveau formulaire d'évaluation de  
réintégration, ...

Projets de recherche commandités par le SPF ETCS



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale

