Plan santé au travail
2016-2020
NORMANDIE

MAINTIEN DANS L'EMPLOI

COMMENT OPTIMISER LE RETOUR EN EMPLOI ?

Des repères pour agir

Préfète de la région Normandie

Ce guide, réalisé dans le cadre de l'action 13 du Plan Régional Santé Travail 2016-2020 normand, se propose d'apporter des conseils pratiques pour aider les dirigeants de structures, les encadrants, mais aussi les salariés et les représentants de salariés à y voir plus clair et à identifier les leviers pour optimiser le retour et le maintien dans l'emploi et mettre en place des démarches de prévention de la désinsertion professionnelle.

Il a été co-construit par : ADESTI, AGEFIPH, AMSD, AMSN, ARACT Normandie, ARS Normandie, CARSAT Normandie, CFE-CGC, CHU de Caen, CGT, CMAIC, CIST 61, ELSM Rouen, FIPHFP, FO, ISTF, MDPH 27 et 76, MSA Côte Normande, OPPBTP, OPS CAP EMPLOI, PRITH Normand, PROMOTION SANTE Normandie, PST 14, SANTE BTP Eure et Rouen-Dieppe, SIST BTP

glossaire

AGEFIPH
Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées

ARACT
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

CARSAT
Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CHSCT
Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CSE
Comité Social Économique

CPAM
Caisse Primaire d'Assurance Maladie

FIPHFP
Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

MSA
Mutualité Sociale Agricole

MDPH
Maison Départementale des Personnes Handicapées

OPS Cap Emploi
Organisme de Placement Spécialisé Cap Emploi

SST
Service de Santé au Travail

sommaire

INTRODUCTION. MIEUX CONNAÎTRE LE SUJET 4

PARTIE 1. GÉRER LES PROBLÉMATIQUES INDIVIDUELLES DES SALARIÉS 8

1.1 Faire le point avec le salarié et poser le diagnostic de sa situation 8
1.2 S'appuyer sur les bons interlocuteurs en interne et en externe 9
1.3 Envisager plusieurs pistes et les mettre en place 11
1.4 Suivre la situation de maintien 12
1.5 Qui peut m'aider ? 13

PARTIE 2. ANTICIPER DE NOUVELLES SITUATIONS : VERS UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DE LA DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE 14

2.1 Mobiliser autour du projet 16
2.2 Le recueil de données et la construction d'indicateurs 16
2.3 Identifier les contraintes des situations de travail 17
2.4 Repérer les facteurs préservant ou ressources 17
2.5 Identifier des pistes d'actions possibles 18
2.6 Pouvoir échanger sur cette thématique, à quelle autre occasion ? 18
2.7 Qui peut m'aider ? 19

Quel dénominateur commun entre un travailleur reconnu handicapé, une personne déclarée inapte ou invalide, et un salarié âgé ?

TOUS PEUVENT ÉPROUVER DES DIFFICULTÉS À TENIR LEUR EMPLOI.

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI : UN VÉRITABLE ENJEU D'EFFICACITÉ POUR L'ENTREPRISE...

Le concept de maintien dans l'emploi s'est développé à propos des Travailleurs Handicapés. Aujourd'hui, on ne peut réduire le maintien dans l'emploi à la seule population des personnes handicapées. Le maintien dans l'emploi concerne aujourd'hui un public beaucoup plus large de salariés qui sont en situation de handicap.

L'enjeu pour l'entreprise se situe à l'intersection de la productivité, des compétences, et des trajectoires professionnelles. Du maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap peuvent dépendre l'efficacité et le développement d'une activité qui repose sur les compétences du personnel.

CONSÉQUENCES Pour le salarié

- Perte d'emploi
- Invalidité ou handicap dans la vie professionnelle et personnelle
- Risque de rupture du parcours professionnel
- Difficulté à tenir son poste
- Relations qui se dégradent avec des difficultés d'entraides
- Démotivation
- Difficulté à se projeter donc à se former

CONSÉQUENCES Pour l'entreprise

→ COÛTS DIRECTS

- Indemnisation des incapacités reconnues
- Augmentation des taux de cotisation AT/MP
- Temps consacré à la gestion du dossier
- Aménagement du poste de travail
- Coût des licenciements pour raison médicale
- Participation à l'indemnisation de l'absence du salarié

→ COÛTS INDIRECTS LIÉS AUX DYSFONCTIONNEMENTS INDUITS

- Liés à la baisse de performance de l'organisation :
  - Baisse des volumes de production
  - Pénalités liées aux délais non tenus
  - Problèmes qualité
  - Perte de marchés
  - Climat social perturbé
  - Image de l'entreprise altérée
- Liés à la prise en compte de la pathologie et à la gestion des absences, aux restrictions d'aptitude et au reclassement
- Stratégiques :
  - Difficultés de recrutement
  - Frein aux développement de nouveaux projets
  - Perte d'attractivité générale

...ET DES EFFETS BÉNÉFIQUES SUR LE CLIMAT SOCIAL

L'employeur qui parvient à maintenir des personnes en situation de handicap dans son entreprise montre qu'il prend en compte les situations personnelles.

Ce qui induit un effet bénéfique sur le climat social. Les autres salariés réalisent que s'ils rencontrent, à leur tour, des difficultés, un dialogue constructif dans l'entreprise permettra d'assurer leur maintien dans l'emploi.

MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Quelles sont les obligations de l'employeur ?

En matière de maintien dans l'emploi et de prévention de l'inaptitude, l'employeur a un certain nombre d'obligations à remplir et notamment l'obligation de résultats pour ce qui est de la préservation de la santé et une obligation de moyens pour ce qui est du maintien dans l'emploi.

- L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT DE L'EMPLOYEUR
  Suite à un avis d'inaptitude du médecin du travail, l'employeur a l'obligation soit de reclasser son salarié, soit de le licencier si le reclassement s'avère impossible.

- LE PRINCIPE DU RECLASSEMENT
  L'employeur doit rechercher un emploi approprié aux capacités du salarié et comparable à l'emploi précédemment occupé et mettre en œuvre des mesures telles que la transformation du poste de travail, l'aménagement des horaires de travail ou le reclassement à un autre poste de travail.

→ POUR EN SAVOIR PLUS
https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emploi-et-handicap/

Dans le cas d'une inaptitude physique d'un fonctionnaire, l'employeur est soumis aux mêmes obligations de recherche de solutions et de moyens. L'employeur doit mettre en œuvre des mesures d'adaptation du poste de travail ou d'affectation sur un autre emploi du même corps. En ce qui concerne le reclassement, celui-ci peut se faire selon deux voies :

- le reclassement par détachement dans un corps ou cadre d'emplois d'un niveau équivalent ou inférieur à celui d'origine du fonctionnaire

- le reclassement par concours ou examens professionnels aménagés : dans le cas où le fonctionnaire ne peut plus exercer des fonctions correspondant à son grade, l'administration peut l'inviter à demander l'accès à des corps d'un niveau supérieur par ce biais.

→ POUR EN SAVOIR PLUS
https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F549

L'employeur qui parvient à maintenir des personnes en situation de handicap dans son entreprise montre qu'il prend en compte les situations personnelles.

PARTIE 1. GÉRER LES PROBLÉMATIQUES INDIVIDUELLES DES SALARIÉS

Lorsque l'on est confronté à :

- *la reprise d'un salarié après un arrêt souhaitant reprendre son travail mais qui risque d'avoir des difficultés,*
- *l'identification par le médecin du travail d'un risque d'inaptitude ou de restrictions médicales impactant l'activité lors de la visite de pré-reprise ou de reprise.*

Les questions à se poser :

- *Suis-je le bon interlocuteur ? Est-ce que ce problème relève de mes compétences ? Le cas échéant vers qui le réorienter ou m'entourer ?*
- *Ai-je des possibilités d'adapter la situation de travail ou de reclasser mon salarié ? Qui peut m'aider dans cette réflexion ?*

COMMENT AGIR ?

1.1 FAIRE LE POINT AVEC LE SALARIÉ ET POSER LE DIAGNOSTIC DE SA SITUATION

Attention ! L'acteur incontournable reste le salarié lui-même, celui-ci doit être acteur de son retour à l'emploi.

C'est le premier intéressé par la démarche. Prendre en compte ses préoccupations permet de rechercher les compromis possibles en vue de son maintien.

- Souhaite-t-il rester sur son poste ou en changer ?
- Est-il prêt à s'investir dans un nouveau travail ?
- Accepte-t-il de se former ?

La participation du médecin du travail est précieuse et essentielle. De par sa connaissance de la situation du salarié et de l'entreprise, il peut proposer des solutions et alerter sur certains éléments de pénibilité. Lorsque la relation est de bonne qualité, un temps d'échange entre l'employeur, le médecin et le salarié permet de confronter les points de vue et d'élaborer une base commune pour pouvoir agir : il s'agit, ensemble, d'objectiver la situation du salarié.

La première condition de la réussite du maintien ou du reclassement est la confiance et la motivation de chacun.

1.2 S'APPUYER SUR LES BONS INTERLOCUTEURS EN INTERNE ET EN EXTERNE

Une démarche de maintien dans l'emploi n'est au final pas si simple.

Pour mettre toutes les chances de réussite de votre côté, nous vous conseillons de mettre en place, pour une démarche partenariale, un binôme ou un trinôme en charge de coordonner et de suivre la démarche.

Par exemple, le médecin du travail (ou un de ses représentants) et/ou un intervenant du Cap Emploi (lorsque le salarié est bénéficiaire de la loi de 2005 : rente Accident du Travail / Maladie Professionnelle avec un taux d'Invalidité Partiel Permanente >10%, Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé ou pension d'invalidité) et bien sûr un pilote interne de l'entreprise (Dirigeant, Ressources Humaines…).

CONSEILS POUR L'ACTION

Quelle conduite tenir vis-à-vis d'un collaborateur en arrêt maladie ? Dois-je l'appeler, puis-je l'appeler ?

Il n'est pas interdit de contacter un salarié durant son arrêt de travail. Toutefois, rappelons que l'arrêt de travail engendre une suspension temporaire du contrat de travail, ce qui permet au salarié de refuser ce contact. Pour autant, il s'avère souvent pertinent de maintenir un dialogue avec le salarié pour témoigner du soutien et souligner la place de celui-ci dans le collectif de travail.

Ainsi, pour prendre contact avec le salarié durant l'arrêt de travail, il est nécessaire d'évaluer la qualité du lien employeur/salarié qui précédait l'arrêt. En effet, des tentatives répétées de contact envers un salarié qui ne souhaite pas échanger pourraient complexifier la situation et être interprétées comme une forme de pression.

Si la possibilité de faire un lien avec le salarié est difficilement évaluable, il peut s'avérer pertinent de joindre un mot écrit à l'envoi de la fiche de paie. Cette communication écrite peut être ressentie plus légèrement. Elle peut viser à apporter une marque de soutien ou encore transmettre une information sur le droit du salarié à la visite de pré-reprise auprès du médecin du travail durant son arrêt ou sur son droit à bénéficier d'un accompagnement social par le service social CARSAT ou du service de santé au travail durant son arrêt. Selon les situations, l'intervention des services de santé au travail peut constituer un premier pas dans le rétablissement d'un dialogue entre employeur et salarié.

RECONNAISSANCE TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

Qu'est-ce que cela change ?

Par le biais de la Reconnaissance de la Qualité de Travailleurs Handicapés (RQTH), de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), ou encore de la carte d'Invalidité, la MDPH, au travers de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH), reste un acteur essentiel du maintien dans l'emploi des travailleurs et une étape primordiale afin de favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs, tous statuts confondus.

→ LES BÉNÉFICES POUR LE SALARIÉ

- Bénéficier de l'offre de service de l'AGEFIPH pour l'aide au financement du coût du maintien dans l'emploi.
- Favoriser la compréhension du collectif de travail et de l'employeur quant à certaines difficultés rencontrées.
- Bénéficier d'un suivi plus rapproché par le médecin du travail.
- Bénéficier des services de l'OPS CAP EMPLOI pour l'accompagnement spécialisé en cas de situation de chômage ultérieure.
- Bénéficier de fonds spécifiques pour accéder plus facilement au droit à la formation professionnelle, avec une meilleure rémunération durant celle-ci.

→ LES BÉNÉFICES POUR L'EMPLOYEUR

- Répondre à la loi OETH imposant l'embauche de 6% de travailleurs handicapés pour les entreprises de plus de 2 salariés (attention : l'OETH risque d'être prochainement élargie).
- Connaitre les données pour remplir au mieux la DOETH (Déclaration d'Emploi des Travailleurs Handicapés).
- Solliciter l'intervention de l'OPS CAP EMPLOI autour d'une problématique de handicap au travail.
- Bénéficier de financements de l'AGEFIPH pour des aménagements en lien avec la compensation d'un handicap.
- Témoigner auprès du collectif de travail du rôle social de l'entreprise.
- Prévenir les situations qui comportent un risque d'aggravation ou de dégradation.

Tous impliqués en interne : prendre en compte une situation de retour dans l'emploi après un arrêt relève de la Direction mais pas seulement.

- L'encadrement et les collègues sont aussi concernés par la démarche. Clarifier la situation auprès d'eux et prendre en compte leurs inquiétudes possibles s'avère bien souvent déterminant.
  Ils ont tout intérêt à être associés à la réflexion. Ils seront à même d'apporter des éléments sur l'activité réelle de travail et sur l'organisation actuelle et future du collectif de travail.

- Quant aux Ressources Humaines, elles pourront être force de proposition sur les parcours professionnels possibles et les formations associées en cas de reclassement par exemple.

- Les CHSCT / CSE jouent un rôle capital dans la prévention des risques professionnels, mais aussi dans la réussite du maintien dans l'emploi des salariés en situation de risque d'inaptitude.

Comme évoqué précédemment, des acteurs externes comme votre service de santé au travail, au premier chef duquel le médecin du travail et les OPS Cap Emploi sont à votre disposition.
Ces deux structures pourront vous aider dans l'analyse de la situation de travail du salarié et dans la recherche de solutions.
L'OPS Cap Emploi travaille en collaboration avec l'entreprise, le médecin du travail et le salarié pour étudier les différentes possibilités de maintien dans l'emploi.

Ces personnes ressources vous aideront à construire et structurer les étapes de l'action :

1. Diagnostic en santé au travail par le médecin du travail : celui-ci évalue l'adéquation entre le poste de travail, l'environnement de travail, et la problématique santé d'un salarié. Il est la première porte d'entrée, la plus judicieuse en cas de problématique de santé au travail.

2. Équipe pluridisciplinaire du médecin du travail : à travers les services pluridisciplinaires (psychologues, service social, service de maintien dans l'emploi...), le diagnostic en santé au travail du médecin peut-être élargi par un diagnostic de maintien dans l'emploi visant à repérer les solutions possibles, à travers des flexibilités de l'environnement de travail concerné, des flexibilités sur le poste de travail concerné et les outils existants dans le droit commun (principalement droit Sécurité Sociale, offre de service AGEFIPH, droit à la formation professionnelle).

3. Cette phase de repérage de solutions peut également être menée par l'OPS Cap Emploi, que ce soit à la demande de l'employeur ou en collaboration avec les services de santé au travail si le premier diagnostic émane de celui-ci.

4. La mise en œuvre des solutions peut ensuite être menée par ces mêmes acteurs, selon les modalités de mise en œuvre. Si la mise en œuvre est conditionnée à des financements publics liés au handicap au travail, l'intervention de l'OPS Cap Emploi sera nécessaire. Des mises en œuvre de solutions sans besoin de financement peuvent quant à elles être menées à travers la coopération employeur-salarié-service de santé au travail. Lorsque les solutions nécessitent de passer par de la formation professionnelle (au sens large, des formations courtes aux formations longues, en passant par des dispositifs de recherche de projet professionnel), le service social de la CARSAT peut également être un acteur central afin d'établir le lien avec la CPAM (si régime CPAM).

1.3 ENVISAGER PLUSIEURS PISTES ET LES METTRE EN PLACE

Afin d'éviter des actions correctives intempestives ou inefficaces, il est essentiel de partir du contexte et de l"analyse de la situation réelle de travail.

Quelques questions à se poser

- Quelles relations existe-t-il avec les autres salariés pour réaliser ce travail ?
- Quelles sont les situations dégradées à gérer et dans quelles conditions ? ...

Chercher les réponses peut faire apparaître des situations handicapantes dont les caractéristiques n'apparaissent pas forcement au premier regard. La connaissance du travail réel du salarié permet d'envisager la situation autrement que par la seule notion d'aménagement matériel du poste de travail au profit de celle de situation de travail comprenant les dimensions organisationnelles et cognitives.

Pour cela, il est essentiel d'écouter et de concilier différents points de vue, tous légitimes

- Le salarié souhaite-t-il évoluer et se former ?
- Quels critères le médecin du travail suggère-t-il de retenir ?
- Quels sont les besoins de l'entreprise ?

Plus on identifie de pistes, plus on a de chances de trouver un compromis qui satisfasse tout le monde, sans hésiter à solliciter un maximum de personnes dans l'entreprise.

Plusieurs pistes méritent alors d'être examinées

- L'aménagement de la situation de travail, que ce soit en termes d'adaptation du poste ou d'organisation (répartition des tâches, horaires, charge de travail...).
- Le reclassement vers des postes doux : évolution vers un poste moins contraignant réclamant des compétences proches. Ce type de reclassement ne peut être que temporaire car ces postes tendent à disparaitre dans les entreprises.
- La mobilité vers un autre métier de l'entreprise : utilisation des outils de la GPEC, entretien de seconde partie de carrière, bilan de compétences, formation. En fonction des attentes du salarié, une mobilité externe peut également être envisagée.
- L'évolution vers d'autres fonctions : le tutorat peut, par exemple, constituer une perspective utile pour l'entreprise et valorisante pour le salarié.

CONSEILS POUR L'ACTION

Dans le processus d'ensemble, la période de retour est évidemment la plus sensible.

Nous avons constaté que la réintégration du salarié se joue dans les premiers jours, et même dans les premières heures de la reprise. Plusieurs éléments apparaissent ainsi déterminants lors de la réintégration d'un salarié dans son entreprise :

- La clarté sur les conditions de reprise vis-à-vis des collègues (aménagement de poste, temps partiel, temps de formation…), a fortiori si le salarié ne reprend pas le travail sur son poste de travail d'origine ;
- L'aménagement des tâches, selon les cas provisoires ou définitifs, en particulier les objectifs fixés aux salariés, pour éviter de les placer dans une situation d'échec dès la reprise de leur travail ;
- Le temps laissé à la prise de connaissance des informations utiles et des changements intervenus pendant l'absence ;
- La détermination des besoins en formation et l'élaboration d'un plan de formation ou de remise à niveau adapté ;
- Le suivi de la reprise par un interlocuteur dédié à cette fonction, avec des points d'étape jusqu'à la stabilisation de la situation du salarié dans son équipe ;
- Le suivi médical éventuel ;
- Le suivi par les représentants du personnel et leur vigilance quant au respect des règles existantes.

1.4 SUIVRE LA SITUATION DE MAINTIEN

Objectif : repérer les ajustements à opérer

Comme tout plan d'action, la situation de maintien dans l'emploi doit s'inscrire dans la durée pour être efficace. Suite à la mise en place de solutions pour maintenir dans l'emploi un salarié, il est essentiel de réaliser un bilan après plusieurs mois (3, 6 ou 12 mois en fonction de la situation) pour s'assurer que les actions mises en place répondent correctement à la situation. Premièrement, parce que tout le monde a le droit à l'erreur, les propositions pensées peuvent parfois être peu ou pas satisfaisantes une fois en application (impacts sur l'organisation, report de charge sur le collectif, contraintes supplémentaires pour le salarié concerné…), soit parce que l'état de santé du salarié peut avoir tout simplement évolué.

Il est alors important de suivre des indicateurs quantitatifs mais également qualitatifs, et de prendre en compte les besoins de la personne, de l'encadrement et du collectif.

PROPOSITION DE RECLASSEMENT

Peut-elle être refusée ?

⟶ L 1226-2-1 ET -12 DU CODE DU TRAVAIL

Lorsqu'il est impossible à l'employeur de proposer un autre emploi au salarié, il lui fait connaître par écrit les motifs qui s'opposent à son reclassement.

L'employeur ne peut rompre le contrat de travail que s'il justifie soit de son impossibilité de proposer un emploi dans les conditions prévues à l'article L. 1226-2 (et -10), soit du refus par le salarié de l'emploi proposé dans ces conditions, soit de la mention expresse dans l'avis du médecin du travail que tout maintien du salarié dans un (l') emploi serait gravement préjudiciable à sa santé ou que l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un (l') emploi.

L'obligation de reclassement est réputée satisfaite lorsque l'employeur a proposé un emploi, dans les conditions prévues à l'article L. 1226-2 (et -10), en prenant en compte l'avis et les indications du médecin du travail.

S'il prononce le licenciement, l'employeur respecte la procédure applicable au licenciement pour motif personnel prévue au chapitre II du titre III du présent livre.

1.5 QUI PEUT M'AIDER ?

Rôles et missions des acteurs ressources dans l'accompagnement de situation individuelle

LE SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL	- Le médecin du travail conseille les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin de prévenir ou de réduire la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs. - Le service social du travail dans un service de santé au travail accompagne les salariés rencontrant des freins dans leur maintien en emploi. L'accompagnement social peut concerner des problèmes de vie personnelle ou familiale ou des problèmes de santé au travail nécessitant un changement autour du poste de travail.
LE CAP EMPLOI	- Le service s'adresse aux entreprises privées quel que soit leur effectif, ainsi qu'aux employeurs du secteur public (administrations d'Etat, collectivités territoriales, fonction publique hospitalière). - Les conseillers du réseau CAP EMPLOI apportent à l'employeur et au salarié toute l'information sur la démarche de maintien dans l'emploi. En fonction des besoins et de la complexité de la situation, il accompagne dans la recherche de l'aide adéquate pour maintenir le salarié dans l'entreprise.
L'AGEFIPH	- L'AGEPIPH a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.
LE FIPHFP	- Le FIPHFP a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées au sein des trois fonctions publiques.
LA CARSAT	- Le service social de la CARSAT accompagne les assurés depuis la détection du risque de désinsertion professionnelle, jusqu'à l'orientation vers un dispositif mis en place par l'Assurance maladie ou par l'un de ses partenaires externes.
LA MSA	- L'accompagnement de la MSA concerne les salariés et non-salariés agricoles dont l'état de santé risque de compromettre la poursuite de l'activité professionnelle. Elle apporte un regard pluri- disciplinaire et une approche globale et coordonnée de la mission de protection sociale. Ses objectifs sont de prévenir la perte d'emploi, favoriser l'insertion professionnelle et éviter la précarisation.
LA MDPH	- La MDPH exerce une mission d'accueil, d'information, d'accompagnement et de conseil des personnes handicapées et de leur famille, ainsi que de sensibilisation de tous les citoyens au handicap (employeurs, représentants du personnel,...). Par le biais de sa Commission, elle peut attribuer diverses prestations dont, en autres, la Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé (la RQTH), l'AAH (l'Allocation aux Adultes Handicapés) et la Carte Mobilité Inclusion (CMI) Invalidité, ouvrant droit au statut de BOETH.

⟶ Les aides mobilisables

- L'Agefiph propose, en complément des aides de droit commun, des aides destinées à faciliter le maintien dans l'emploi de salariés devenus handicapés ou dont le handicap s'aggrave.

  www.agefiph.fr

- Le FIPHFP finance des actions pour favoriser l'emploi de ces personnes. Il finance notamment des aides techniques et humaines au cas par cas pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

  www.fiphfp.fr

⟶ Pour aller plus loin

- Ressources en ligne de l'AGEFIPH disponibles sur www.agefiph.fr/Entreprise/Maintenir-dans-l-emploi

- Outils FIPHFP disponibles en téléchargement sur www.fiphfp.fr/Ressources/Maintien-dans-l-emploi :

  Guides :

  - Guide du maintien dans l'emploi réalisé par les Handi-Pacte Hauts-de-France et Normandie

  Vidéo :

  - Le maintien dans l'emploi

PARTIE 2. ANTICIPER DE NOUVELLES SITUATIONS : VERS UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DE LA DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE

Et si le maintien dans l'emploi ne concernait pas seulement un seul salarié ? Un maintien individuel peut en laisser présager d'autres. Dans ce cas, le maintien devient collectif et peut devenir un enjeu fort pour l'entreprise.

La logique d'analyse et de recherche de solutions reste similaire dans le cas d'une action de maintien collectif, mais attention il ne s'agit pas simplement de multiplier les démarches de résolution individuelle. Cela nécessite de dépasser l'approche strictement médicale et individuelle du handicap et de s'appuyer sur une analyse de la situation de handicap.

Cette approche concerne ainsi les salariés qui peuvent rencontrer, à un moment ou à` un autre de leur vie professionnelle, des difficultés à tenir leur emploi.

COMMENT AGIR ?

D'une logique de maintien dans l'emploi à une logique de prévention de la désinsertion professionnelle

- Dans le maintien dans l'emploi, il s'agit de **gérer le risque de rupture** dans l'exercice de la profession d'un salarié, dont la difficulté à tenir son emploi est avérée, en mettant en œuvre tous les moyens pour aboutir à ce que la personne conserve une activité de travail (reclassement, aménagement de poste…).
- Dans une démarche de prévention de la désinsertion professionnelle, il s'agit **d'agir sur les processus d'exclusion dus aux conditions de réalisation concrètes du travail** pour éviter qu'à terme des populations aptes au travail ne glissent vers une désinsertion. Il s'agit de la prévention de la désinsertion de populations actuellement aptes à la réalisation du travail et de mettre en place une politique d'adaptation collective et préventive des facteurs de santé au travail tout au long de la vie professionnelle du début de carrière jusqu'à la retraite.

La prévention de la désinsertion professionnelle devient alors un levier d'une politique globale de gestion des ressources humaines car elle amène les entreprises à trouver d'autres solutions que l'aménagement physique des postes de travail et donc à se pencher sur des aspects plus organisationnels et collectifs, en résolvant des cas précis, mais également en prévenant l'apparition de situations de handicap.

ENJEUX DE PERFORMANCE L'efficacité de l'activité de l'entreprise	• Comment conserver les compétences acquises au sein de l'entreprise ? • Comment faire évoluer les compétences des salariés ayant de l'ancienneté, dans un contexte d'évolution des métiers et de pénurie de main-d'œuvre ? • Comment diminuer les coûts liés à l'absentéisme ou aux maladies professionnelles ?
ENJEUX SOCIAUX Effets bénéfiques sur l'implication des salariés et sur le climat social	• Quelle place pour les salariés ayant contribué au développement de l'entreprise ? • Comment maintenir leur intérêt au travail ? • Comment leur permettre de vieillir au travail en bonne santé ?

Les causes les plus fréquentes de désinsertion professionnelle

- Mode de gestion des inaptitudes inadapté : gestion au cas par cas, reclassement sur des postes "doux" mais jusqu'à quand…, ce type d'actions risque de devenir de moins en moins réalisables et devenir une "voie sans issue"
- Inadéquation entre situations de travail et ressources (moyens matériels et temporels, organisation inadaptée, déficit de collectif, déficit de compétences), altérant alors la santé des salariés et ayant des impacts négatifs sur l'efficacité
- Parcours professionnel défavorable ou absence de parcours : cumul ou succession d'expositions à des facteurs d'usure professionnelle.

Les questions à se poser

- S'agit-il d'une situation isolée ou d'autres problématiques de maintien sont-elles à venir ?
- Se trouve-t-on face à un processus d'usure professionnelle en cours avec des effets avérés ou dans une situation aujourd'hui favorable mais dans laquelle le risque de désinsertion professionnelle est présent ?

Comment agir ?

La logique est similaire au maintien individuel mais attention, il ne s'agit pas simplement de multiplier les démarches de résolution individuelle.

Il est nécessaire de passer par une analyse d'activité de travail plus approfondie :

- Comment sont réparties les tâches, la polyvalence…?
- Comment sont réparties les absences et quels sont leurs effets ?
- Existe-il des phénomènes de sélection par la pénibilité ou sur d'autres critères ?
- Quelles catégories de personnel sont en situation de handicap aujourd'hui ?
- Quelle est l'importance du phénomène ? Quelle évolution probable ?

2.1 MOBILISER AUTOUR DU PROJET

Avant toute étape, il est important de s'associer aux bons interlocuteurs pour définir les étapes clés, les objectifs et les finalités du projet et les communiquer aux acteurs internes. La communication constitue un vecteur majeur d'appropriation de la démarche malheureusement souvent sous-estimée.

Identifier les parties prenantes concernées dans l'entreprise : la direction, le service RH, les représentants du personnel, les salariés, le service sécurité/prévention, l'encadrement, le médecin du travail… qui pourront vous aider à réaliser un diagnostic de l'existant. N'hésitez pas à vous associer à des ressources extérieures.

2.2 LE RECUEIL DE DONNÉES ET LA CONSTRUCTION D'INDICATEURS

La construction et le suivi d'indicateurs constituent des outils pertinents pour :

- alerter sur un processus de désinsertion en cours,
- identifier les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée,
- anticiper des problématiques à venir…

Il existe, au sein des entreprises, des types de données qui permettent la construction d'indicateurs à suivre et à croiser dans ce type de démarche. Ces données sont relatives à la santé des salariés, aux ressources humaines et à la production :

- Accidents du travail et maladies professionnelles
- Pathologies
- Santé
- Plaintes
- Démographie, turn-over
- Ressources Humaines
- Absentéisme
- Quantité, qualité
- Production
- Évolution produits

CONSEILS POUR L'ACTION

Pour une analyse plus fine, le croisement de données avec l'âge, l'ancienneté, le service, le métier… constitue un point de passage obligé pour donner un sens à la donnée brute et identifier plus précisément les enjeux auxquels doivent faire face les entreprises.

2.3 IDENTIFIER LES CONTRAINTES DES SITUATIONS DE TRAVAIL…

Objectif : Repérer les caractéristiques "pénibles" de certaines situations de travail

L'idée n'est pas forcément de refaire une énième étude ou diagnostic. L'essentiel est d'aller sur le terrain, de s'appuyer sur les diagnostics déjà réalisés et sur les recommandations du médecin du travail ou autres préventeurs…

Point de vigilance : si la désinsertion professionnelle peut être appréhendée du point de vue de la pénibilité physique des conditions de travail, l'aspect organisationnel s'avère tout aussi important à investiguer.

CONSEILS POUR L'ACTION

S'appuyer sur les personnes ressources dans le repérage : médecin du travail, préventeurs internes ou externes déjà présents dans l'entreprise, les représentants du personnel, l'encadrement.

2.4 … REPÉRER AUSSI LES FACTEURS PRÉSERVANT OU RESSOURCES

- Favoriser la dimension collective du travail (possibilités d'entraide, possibilités de coopération et de coordination…) et le développement de compétences collectives
- Anticiper la perte de savoir-faire et organiser leur transfert : par exemple le tutorat
- Favoriser l'employabilité tout au long de la carrière par la formation

Une grille d'indicateurs pour situer l'entreprise

Pour chaque item, sélectionnez le degré qui correspond le mieux à la situation de votre entreprise, puis comptabilisez le nombre de cercles verts, oranges et marrons obtenus. Ce travail peut être réalisé pour l'entreprise dans sa globalité et/ou par secteur ou catégorie de personnel de l'entreprise pour une analyse plus fine. La grille doit être remplie au sein du groupe de travail pour permettre une confrontation des réponses et une mise en débat des difficultés perçues.

Attention : plusieurs sources doivent être explorées en parallèle pour constituer une grille d'indicateurs pertinente : bilan social de l'entreprise, bilan HSCT, rapport annuel du service de santé au travail, bilan d'activité, reportings des managers, référentiels et rapports qualité, enquêtes de satisfaction clientèle...

SANTÉ & SÉCURITÉ	FAIBLE OU INEXISTANT	MODÉRÉ	IMPORTANT
Arrêts maladie de courte ou longue durée	○	○	○
Taux d'accident du travail / maladies professionnelles	○	○	○
Inaptitudes	○	○	○
Restrictions médicales	○	○	○
Visites spontanées chez le médecin du travail	○	○	○
Demandes d'aménagements de psotes ou d'horaires	○	○	○
Salariés manifestant des douleurs, des plaintes	○	○	○
Signalements par le médecin du travail de plaintes en lien avec les conditions de travail	○	○	○
Alertes de l'inspection du travail en lien avec les conditions de travail	○	○	○
RESSOURCES HUMAINES			
Absentéismes	○	○	○
Turn-over (démissions, licenciements, mutations)	○	○	○
Postes vacants	○	○	○
Demandes de changement de poste, de service ou de mutation	○	○	○
Relations sociales	○	○	○
Plaintes individuelles ou collectives au regard des conditions de travail	○	○	○
Isolement de certains salariés	○	○	○
FONCTIONNEMENT			
Baisse de la productivité, non atteinte des objectifs	○	○	○
Défauts de production (rebut), erreur, retards	○	○	○
Plaintes des usagers ou réclamations des clients	○	○	○
Fiches "incidents" ou autres	○	○	○

Vous avez obtenu une majorité de ○
⟶ Une situation plutôt sereine

Il semble y avoir peu de signaux de problématique de maintien dans l'emploi et/ou de risque de désinsertion professionnelle dans l'entreprise. Néanmoins soyez attentif à l'évolution de cette situation et aux indicateurs ○ et ○. Même peu nombreux, ils vous alertent sur des situations pouvant se dégrader dans le temps. Prenez ces résultats comme l'occasion d'initier une démarche de prévention et de mettre en place une politique de maintien collective sur des bases sereines.

Vous avez obtenu une majorité de ○
⟶ Vigilance !

La situation n'est pas alarmante mais un certain nombre d'indicateurs montrent les prémices d'une problématique d'usure des salariés. Il s'agit maintenant d'analyser ces indicateurs et de comprendre les sources de ce processus de désinsertion professionnelle pour mettre en place les actions de prévention nécessaires afin d'éviter que les situations de travail se dégradent et que les situations de maintien dans l'emploi se multiplient.

Vous avez obtenu une majorité de ○
⟶ Attention ! Un risque bien présent

De nombreux signaux vous alertent sur la situation de plusieurs salariés en difficulté dans l'entreprise. Des difficultés de maintien dans l'emploi semblent déjà installées. Il est nécessaire d'analyser ces indicateurs et de comprendre les sources de cette désinsertion professionnelle. L'objectif : solutionner les difficultés existantes et mettre en place en place une démarche de maintien collectif et préventive, en se faisant aider par des professionnels si besoin.

2.5 IDENTIFIER DES PISTES D'ACTIONS POSSIBLES

Les pistes d'actions peuvent être de quatre ordres. Nous vous proposons quelques exemples :

Adapter l'organisation du travail

- Favoriser la dimension collective du travail
- Possibilité d'entraide
- Possibilités de coopération et de coordination …
- Et le développement de compétences collectives
- Faire en sorte de définir une quantité de tâches adaptée (charge de travail) au regard des compétences en jeu, des effectifs présents, des objectifs à atteindre…
- Garantir les conditions permettant au management de se situer sur un registre de soutien par rapport aux salariés
- Favoriser le partage de "bonnes pratiques" entre salariés
- Prendre en compte les temps d'apprentissage lors d'une prise de poste (conditions temporelles de travail, objectifs à atteindre…)

Optimiser la gestion des compétences

- Anticiper la perte de savoir-faire et organiser leur transfert et le tutorat
- Penser la question des parcours professionnels en imaginant les parcours les plus favorables au regard des compétences à acquérir, des caractéristiques des conditions de réalisation du travail, des parcours professionnels antérieurs…

Alléger la pénibilité physique

- Agir directement sur le matériel ou sur l'adaptation des postes de travail

Agir sur la stratégie et le management

- **La stratégie de l'entreprise**

- Intégrer la prévention des risques professionnels et le maintien dans l'emploi en amont dans la stratégie d'entreprise : favoriser la "performance durable"
- Construire des tableaux de bord permettant d'anticiper la problématique, de suivre son évolution dans le temps

- **Le mode de management**

- Favoriser la coopération : intégrer les nouveaux salariés, mixer les différentes catégories d'âges dans les équipes, développer le partage de pratiques professionnelles…,
- Mettre en place un mode de management participatif : favoriser le travail collectif et la concertation, mettre en place des espaces de discussion sur le travail…

2.6 POUVOIR ÉCHANGER SUR CETTE THÉMATIQUE, À QUELLE AUTRE OCCASION ?

Pourquoi ne pas profiter de l'entretien annuel ?

Il peut être intéressant de prévoir dans le support d'entretien une question qui invite le salarié à exprimer les contraintes qu'il ressent dans son travail. Exemple :

"Quelles sont les difficultés que vous pouvez rencontrer dans l'exercice de votre travail ? Avez-vous des pistes d'amélioration sur les conditions de travail ?"

MOMENT D'ÉCHANGE

L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation, qui ne doit pas être confondu avec l'entretien professionnel, a pour objet d'évaluer le travail du salarié sur l'année qui vient de s'écouler. C'est l'occasion de faire le point sur les compétences acquises, les points à améliorer, les objectifs à atteindre pour la suite.
L'entretien annuel est un moment d'échange entre le salarié et l'employeur.

Le salarié a la possibilité de s'exprimer sur les éventuelles difficultés qu'il rencontre dans son activité professionnelle, ou encore de faire connaître ses aspirations professionnelles. Cet entretien peut être une opportunité d'aborder les difficultés rencontrées dans les conditions de réalisation concrètes du travail.

2.7 QUI PEUT M'AIDER ?

Rôles et missions des acteurs ressources dans les démarches collectives de prévention de la désinsertion professionnelle

LE SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL	- Le médecin du travail avec l'équipe pluridisciplinaire conseillent et accompagnent, les salariés, les employeurs et leurs représentants sur les démarches et actions nécessaires afin de prévenir ou de réduire la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi de l'ensemble des travailleurs.
L'ARACT	- L'ARACT est l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail. Elle exerce une mission de service public : favoriser l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises régionales. - Sur demande de l'entreprise, l'ARACT peut apporter son aide pour mettre en place une démarche de prévention de la désinsertion professionnelle en mobilisant l'ensemble des acteurs, y compris les salariés, experts de leur propre travail.
LA CARSAT	- Le service prévention de la CARSAT informe, conseille et accompagne les entreprises dans toutes leurs démarches de prévention. Il aide les entreprises du régime général de la région à détecter et évaluer l'ensemble des risques professionnels pour réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles. Les ingénieurs de prévention et contrôleurs de sécurité conseillent les entreprises, leur proposent des améliorations et des formations en matière de sécurité et de conditions de travail. Les salariés des petites et moyennes entreprises sont plus particulièrement concernés.
L'AGEFIPH	- L'AGEFIPH informe, conseille et accompagne les entreprises afin de les aider à intégrer le handicap dans les pratiques de gestion des ressources humaines et développer des projets en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.
LE CAP EMPLOI	- Les conseillers du réseau CAP EMPLOI apportent à l'employeur toute l'information sur la démarche de maintien dans l'emploi et peuvent réaliser des diagnostics à visée plus collectives afin d'éviter les risques de rupture parcours professionnel.

⟶ Les aides mobilisables

- La Carsat propose deux types d'aides financières pour les entreprises ayant un projet d'investissement en santé et sécurité au travail.
  - Le contrat de prévention s'inscrit dans une démarche globale de prévention des risques professionnels. Il contribue à la réalisation de certains points contenus dans le plan d'actions découlant du document unique.
  - L'aide financière simplifiée (AFS) : la Carsat attribue des aides financières pour permettre aux entreprises de moins de 50 salariés de réduire les risques à l'origine de leur sinistralité.

  www.carsat-normandie.fr

- L'ARACT dans le cadre du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact).

  Le Fact a pour objet de promouvoir et soutenir, au moyen d'une aide financière versée sous forme de subvention dans le cadre d'une procédure d'appel d'offre, des projets d'expérimentation sur le champ de l'amélioration des conditions de travail. Il est géré par l'Anact.

  www.normandie.aract.fr

⟶ Pour aller plus loin

- Ressources en ligne de l'AGEFIPH disponibles sur www.agefiph.fr/Entreprise/Inclure-le-handicap-a-votre-politique-RH

- Outils Aract Normandie disponibles en téléchargement sur www.normandie.aract.fr :

  Guides :
  - Processus de désinsertion professionnelle : des outils et des exemples pour situer son entreprise
  - Favoriser le maintien dans l'emploi face aux problèmes de santé

  Fiches pratiques :
  - Prévenir la désinsertion professionnelle : des indicateurs à prendre en compte
  - Prévenir la désinsertion professionnelle grâce aux parcours professionnels
  - Santé et emploi : comment prévenir la désinsertion professionnelle ?
  - Le safari-photo : un outil pour parler du travail et faire parler le travail
  - Prévenir la désinsertion professionnelle au moment de la conception

Plan santé au travail 2016-2020

NORMANDIE

02/2019