Construire une politique de maintien

Comment mobiliser autour du projet

1. Définir les étapes clés, les objectifs et les finalités du projet de maintien dans l'emploi et les communiquer aux acteurs internes. La communication constituera un vecteur majeur d'appropriation de la démarche.
2. Consulter et échanger avec les IRP pour poser les bases d'un rapport de confiance.
3. Identifier les parties prenantes concernées par le maintien dans l'emploi dans l'entreprise. On retrouve généralement la direction, les RH[1], les IRP[2], les salariés, le service sécurité/prévention, l'encadrement, le médecin du travail... Eventuellement associer des acteurs extérieurs (Agefiph, ARACT, Cram...).
4.Réaliser un état des lieux de la situation.

(1) Ressources Humaines
(2) Instances Représentatives du Personnel

Se projeter dans l'avenir

Toute dynamique de maintien collectif suppose de se projeter dans l'avenir, car c'est toute une organisation qui est en cause. Se contenter de trouver une solution immédiate, sans réfléchir au devenir de l'entreprise, risque de condamner d'avance la solution envisagée. Une réorganisation, par exemple le développement de procédures dans le cadre d'une certification, peut aussi modifier le fonctionnement collectif : sera-t-il possible de conserver les possibilités d'entraide qui existaient ? Ce n'est qu'une fois le scénario d'ensemble retenu qu'il devient possible d'ajuster individuellement les solutions et d'identifier des aménagements spécifiques pour les personnes en plus grande difficulté.

Aboutir à une véritable politique : une stratégie gagnant-gagnant

La résolution des problèmes de maintien, identifiés plutôt à court terme, n'est qu'un aspect d'une politique de maintien : sa facette corrective. Mais le retour d'expériences et une consolidation progressive des données de suivi permettront d'ajouter un volet préventif. À défaut, c'est prendre le risque de voir se multiplier les cas individuels, en rendant de plus en plus difficiles les actions correctives alors qu'un ensemble de personnes seront mises en difficulté.
Les situations collectives, inscrites dans la stratégie de l'entreprise, peuvent déboucher sur une véritable politique de maintien et de prévention, bénéfique à la fois pour l'employeur et pour les salariés.

S'appuyer sur des acteurs externes

Outre les acteurs internes impliqués dans un projet de maintien dans l'emploi (lire ci-contre), l'entreprise peut s'appuyer sur des professionnels externes qui apporteront une aide sous forme de conseil, d'accompagnement ou de financement. *« L'intervention d'un consultant externe n'a pas vocation à déposséder l'entreprise et les partenaires sociaux de l'analyse de la situation mais à faciliter la communication et à coordonner les différentes phases du projet »*, résume une chargée de mission d'un service de maintien dans l'emploi. L'Agefiph, l'ARACT, la MSA, la Cram et les services de santé au travail sont autant d'interlocuteurs utiles.

Du reclassement individuel à la démarche collective

Cette entreprise fabrique et rénove des citernes et des bouteilles de gaz.
Sur un effectif de 260 personnes, près d'un cinquième présente des restrictions d'aptitude, une partie est reconnue « Travailleurs Handicapés ». Mobilisée sur des actions de sécurité et de formation, elle n'avait cependant pas encore développé une véritable politique de gestion des restrictions d'aptitude.
Dans la pratique, le personnel permanent présentant des atteintes à la santé était reclassé sur des postes moins exigeants physiquement, tandis que le personnel intérimaire était affecté aux tâches reconnues comme étant les plus pénibles, et parfois les plus stratégiques : postes-clés du process, comportant des impératifs de productivité et de qualité, nécessitant certaines compétences, notamment d'autocontrôle.
Confrontée peu à peu à une baisse d'activité, l'entreprise a dû réduire le recours aux intérimaires et se pencher, sur le maintien dans l'entreprise de son personnel permanent.
En effet, la gestion des restrictions d'aptitude, en augmentation constante, devenait critique pour l'encadrement, compte tenu du nombre de plus en plus restreint des postes d'accueil.

Quelles formes d'appui des réseaux ANACT et AGEFIPH ?

Un défi pour les ressources humaines et l'organisation du travail

Le réseau ANACT propose aux entreprises plusieurs formes d'appui adaptées à leurs besoins spécifiques : information/conseil, diagnostic court, accompagnement de démarches, formation d'acteurs internes, animation d'actions collectives...

Sur le site www.anact.fr : la liste des 25 délégations régionales ainsi que des informations relatives aux différentes formes d'interventions et de conseil du réseau ANACT.

Les aides de l'Agefiph au maintien dans l'emploi

L'Agefiph peut apporter des aides selon la situation de l'entreprise pour le maintien dans l'emploi de ses salariés, bénéficiaires de l'obligation d'emploi ou en voie de le devenir.

Sur le site www.agefiph.asso.fr : la liste des 19 implantations régionales ainsi que des informations relatives aux différentes aides en cas de maintien individuel ou collectif.

EN SAVOIR PLUS

- **« Agir sur les situations de handicap : le maintien dans l'emploi »**, sous la direction de Evelyne ESCRIVA, coédition ANACT/Agefiph, 2004, 112 p.
- **Travail & Changement, publication du réseau ANACT n°292**, novembre 2003.
- **« Maintien dans l'emploi : comment faire ensemble ?** De la pratique au projet d'entreprise » ARACT Haute Normandie, 2004, 22 p.
- **« La question des âges n'est pas qu'un problème d'âge »,** B. Quintreau, in la Revue de la confédération française démocratique du travail n°57, 2003
- **« Synthèse & Pratiques » sur l'aménagement des postes de travail,** février 2000, édité par l'Agefiph, téléchargeable : www.agefiph.asso.fr

anact
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél.: 04 72 56 13 13
www.anact.fr

Adresse de l'ARACT de votre région :

Mars 2005 - Double Action

Le point sur...

Le maintien dans l'emploi : un défi de GRH

Cinq millions de salariés déclarent souffrir d'une limitation de leur capacité de travail.
D'où la nécessité de mettre en œuvre une véritable politique de maintien dans l'emploi et de prévention, face à une population au travail qui vieillit.

De quoi s'agit-il ?

Comment construire et mettre en œuvre une politique de maintien individuel et collectif ?

Quel appui des réseaux ANACT et AGEFIPH ?

réseau anact

Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
Agefiph

Handicap, âge et inaptitude

Le maintien dans l'emploi est une préoccupation récente pour les entreprises. Elle est liée à la notion d'inaptitude au travail et, pour cette raison, est souvent associée aux salariés handicapés et aux salariés âgés. Or, les entreprises se sentent parfois démunies face au handicap et ont plutôt favorisé le départ des seniors. C'est pourquoi maintenir dans l'emploi ces deux populations n'a pas toujours été une priorité.
Mais le vieillissement des effectifs, conjugué à l'allongement de la durée de vie au travail se traduira, dans les années à venir, par une recrudescence des cas d'inaptitude. Cette conjoncture devrait inciter les entreprises à engager une réflexion et à mettre en place une politique de prévention et de maintien dans l'emploi pour éviter les situations de handicap.

Du handicap à la situation de handicap

Une déficience fonctionnelle (la perte ou le dysfonctionnement de diverses parties du corps, motrices, sensorielles, organiques ou mentales) s'apprécie sous l'angle médical et peut faire l'objet d'une reconnaissance administrative. Elle est souvent assimilée à une limitation des capacités de travail. Pourtant, la déficience ne s'accompagne pas systématiquement de difficultés pour réaliser un travail, notamment lorsqu'elle est compensée par des aménagements techniques ou organisationnels. Un salarié se trouve par contre en situation de handicap lorsque les conditions de travail lui sont inadaptées et qu'il éprouve des difficultés à tenir son emploi. Il devient alors plus intéressant d'analyser les conséquences d'une déficience dans une situation de travail donnée que la déficience elle-même, et plus utile d'analyser les compétences, le potentiel de la personne que ses incapacités.

Les enjeux pour l'entreprise et les salariés

Un enjeu d'efficacité pour l'entreprise…

« Il est essentiel de conserver les compétences acquises au sein de l'entreprise », témoigne ce patron de PME. L'enjeu pour l'entreprise se situe à l'intersection de la productivité, des compétences, et des trajectoires professionnelles. *« Aujourd'hui, nous ne parvenons pas à maintenir dans leur emploi initial les salariés que la médecine du travail déclare inaptes. Nous sommes donc obligés de les reclasser, ce qui engendre une perte de compétences importante dans mon atelier »*, renchérit un chef d'atelier.
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.

… et des effets bénéfiques sur le climat social

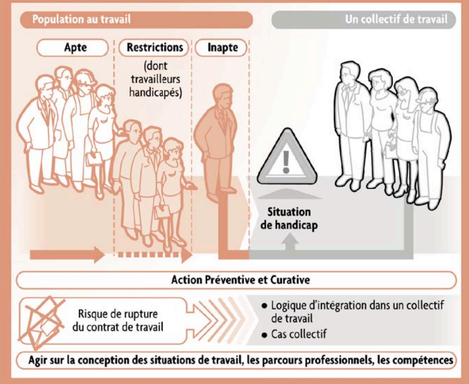
L'employeur qui parvient à maintenir des personnes en situation de handicap dans son entreprise montre également qu'il prend en compte les situations personnelles, ce qui induit un effet bénéfique sur le climat social. Les autres salariés réalisent que s'ils rencontrent, à leur tour, des difficultés, un dialogue constructif dans l'entreprise permettra d'assurer leur maintien dans l'emploi.

Du maintien individuel à une politique de maintien collectif

Les étapes d'un maintien individuel

A chaque cas de maintien dans l'emploi sa spécificité, ses enjeux, mais la démarche demeure identique pour tous. Elle répond à une même logique qui consiste à élargir le strict cadre médical pour établir un diagnostic précis sur le contexte et la situation de travail effective. C'est à partir de cette analyse que des solutions à long terme peuvent être trouvées.
Un maintien individuel constitue un vrai projet. La démarche doit donc conduire à s'interroger sur ses acteurs, sur leurs contributions et sur les échanges d'information nécessaires. Impliquer l'ensemble des acteurs concernés est une condition sine qua non pour que la solution choisie soit pérenne.

Le parcours du maintien dans l'emploi



La démarche est en grande partie conditionnée par la relation triangulaire entre l'employeur, le salarié et le médecin du travail. Ceci est d'autant plus décisif que le lien avec l'environnement professionnel se distend au cours d'un arrêt de longue maladie.
En se mettant en place, puis en se développant, la démarche s'ouvre progressivement à d'autres interlocuteurs, à commencer par les représentants du personnel, mais aussi les spécialistes de la sécurité ou de la prévention, de la formation, du service des méthodes…
Le diagnostic, première étape, réalisé à partir de l'analyse du contexte et de l'étude de la situation réelle de travail, permettra d'éviter des actions correctives intempestives ou inefficaces. D'où l'importance de se poser des questions telles que : 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 révèle très souvent des situations handicapantes dont les caractéristiques n'apparaissent pas forcément au premier regard.

La connaissance du travail réel du salarié, grâce à cette phase exploratoire, conduit à abandonner la seule notion d'aménagement matériel du poste de travail au profit de celle de situation de travail comprenant les dimensions organisationnelles et cognitives. Ceci suppose 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 chance de trouver un compromis qui satisfasse tout le monde, sans hésiter à solliciter un maximum de personnes dans l'entreprise. La compensation d'une situation de handicap conduit très souvent à combiner plusieurs registres d'action (matériel, formation, organisation…).

l'approche collective

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. En effet, en dépit de l'obligation de réussite de sécurité incombant à l'entreprise et malgré les actions de prévention des riques professionnels, on observe que les situations handicapantes ou invalidantes se multipliant, elles peuvent aller jusqu'à entraver l'activité ou le développement de l'entreprise. Dans le cas d'une action de maintien collectif, la logique d'analyse et de recherche de solutions reste similaire, mais il ne s'agit pas simplement de multiplier les démarches de résolution individuelle. L'analyse de l'activité de travail sera plus approfondie : formes de répartition des tâches, de polyvalence, effets des absences, phénomènes de sélection par la pénibilité ou sur d'autres critères…Parallèlement il faudra étudier les caractéristiques des salariés en termes de santé et de compétences : quelles catégories de personnel sont en situation de handicap aujourd'hui ? Quelle est l'importance du phénomène ? Son évolution probable ? Les plus anciens sont touchés, d'autres risquent-ils d'être touchés bientôt ?