

Former l'ensemble des acteurs de la chaîne du maintien

Diffuser la méthode en formant les professionnels

Tenant compte du nouveau contexte (évolution des entreprises, mais aussi vieillissement des salariés, allongement de la vie au travail, augmentation des maladies professionnelles et des pathologies lourdes non professionnelles), l'étude permet de dégager plusieurs pistes pour optimiser les actions de maintien dans l'emploi (voir schéma ci-dessous).

L'étude montre que les facteurs de réussite sont directement liés au respect des cinq étapes fondamentales de la méthode du maintien dans l'emploi. Cette méthode s'applique quels que soient la taille de l'entreprise et le handicap du salarié. Seuls les moyens mis en

œuvre pour répondre aux questions soulevées diffèrent. Il s'agit de favoriser le déploiement de la méthode afin d'améliorer la réactivité et la pertinence du travail pluridisciplinaire. Ceci en formant l'ensemble des acteurs de la chaîne du maintien, en prenant appui sur les freins et les histoires réussies, afin de « modéliser » voire de « standardiser » les étapes et les principes du processus.

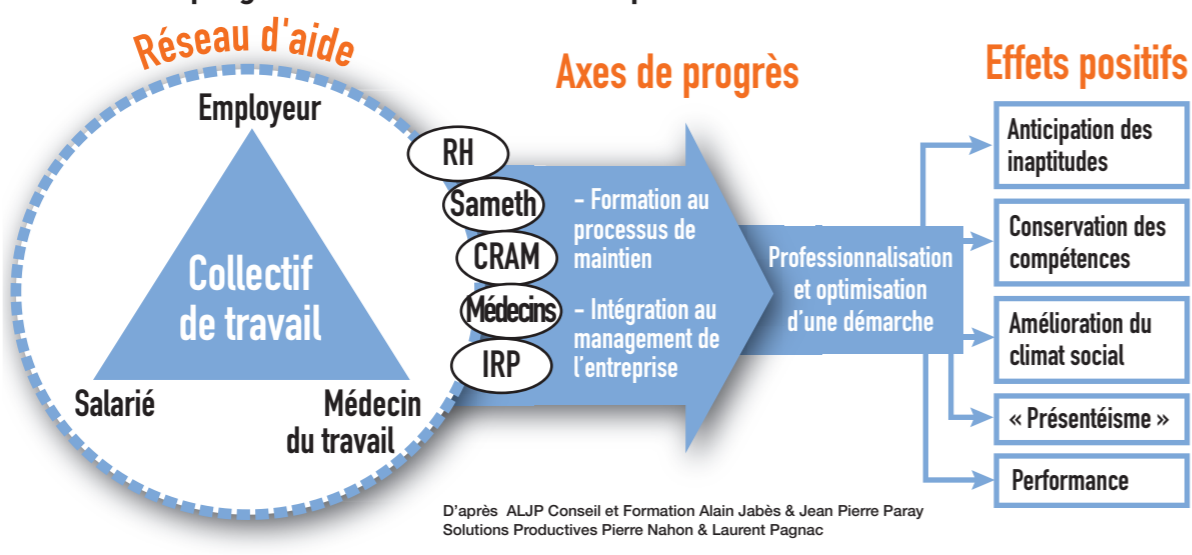
Intégrer de façon durable la gestion du handicap et l'anticipation des inaptitudes dans le projet d'entreprise

Il est important d'insister sur l'implication des décideurs en soulignant l'impact des décisions stratégiques sur la gestion du handicap. Il s'agit

de favoriser progressivement l'intégration des questions de maintien dans l'emploi et de gestion des inaptitudes dans la dynamique-projet de l'entreprise (réorganisations, rationalisations, conception de produits et de processus) grâce à une démarche de type « gagnant-gagnant ».

Les entreprises ont su apporter des réponses aux nouveaux concepts de qualité ou de développement durable avec l'apparition de nouveaux métiers reconnus en interne. Les accompagner dans ce nouveau défi, pour anticiper les situations et maintenir dans l'emploi les personnes en situation de handicap, les aidera à intégrer et à manager la différence, à répondre aux principes de non discrimination et d'aménagements raisonnables comme les y incite la loi du 11 février 2005.

Du handicap d'un salarié à la performance de l'entreprise Les axes de progrès du maintien dans l'emploi



EN SAVOIR +

- « Le Maintien dans l'Emploi en questions ». Editions ENSP, juin 2000
 - Actes du congrès du GEDER de Poitiers. Editions OCTARES, juin 2003
 - Réinsertion sociale et professionnelle des personnes présentant une pathologie neuromotrice lourde : appréciation du suivi des équipes Comète. Etude Credoc pour l'Agefiph, 2004
 - Agir sur les situations de handicap : le maintien dans l'emploi. Agefiph-Anact, octobre 2004
 - « Méthodologie et pratiques du maintien en emploi » A. Jabès & JP. Paray. (à paraître)
 - « Le maintien dans l'emploi : un déficit de GRH », Tendances n°1. Agefiph, décembre 2004
 - « Déficiences et maladies invalidantes : 468 000 personnes touchées par an », Tendances n°7. Agefiph, janvier 2007
 - « Les motifs d'inscription au chômage des personnes handicapées », Tendances n°9. Agefiph, avril 2007
 - Atlas national 2005 de l'emploi et de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Agefiph
- Ces quatre derniers documents sont accessibles sur le site www.agefiph.fr à la rubrique centre de documentation.

Editeur : Agefiph - 192, avenue Aristide Briand 92226 Bagneux cedex - Tél : 01 46 11 00 11 - Directeur de la publication : Claudie Buisson - Rédacteur en chef : Jacques Baudez - Conception et réalisation : Direct Graphic, Tél : 01 40 08 03 15 - Dépôt légal à parution - N°ISSN : en cours.

Tendances

N°10 - juin 2007

La lettre des études de l'Agefiph

Un enjeu de prévention sur le marché du travail

Dès 1990, l'Agefiph définit une aide et une ébauche de réponse au problème du maintien dans l'emploi des salariés handicapés en risque d'inaptitude. En 2000, un groupe d'experts national formalise avec la DGEFP un processus optimum pour réussir le maintien dans l'emploi. Enfin, en décembre 2004, l'Agefiph consacre, en partenariat avec l'Anact, son premier numéro de Tendances sur le sujet du maintien dans l'emploi, en le positionnant comme une démarche intégrée de la GRH. Entre-temps, le fonds a couvert le territoire de services d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (Sameth) autour d'une offre de services conçue en appui au processus défini en 2000.

Avec le recul de six années, la présente étude mesure le nouvel enjeu qui se chiffre en plusieurs dizaines de milliers de salariés à maintenir dans l'emploi chaque année. Elle met particulièrement en évidence l'actualité et la pertinence du processus en cinq étapes, proposé aux employeurs, aux salariés et aux médecins du travail.

Objectifs et méthode de l'étude

L'Agefiph a confié à deux cabinets (ALJP Conseil et Formation - Solutions Productives) la réalisation d'une étude qualitative sur le maintien dans l'emploi. En s'appuyant sur les conclusions et la méthode décrites dans l'ouvrage "le maintien dans l'emploi en questions" paru en 2000, l'étude vise à optimiser le processus de maintien dans l'emploi, en mettant en évidence les évolutions intervenues et les expériences significatives, en analysant les freins et les facteurs de réussite.

Le collectif a exploité 140 questionnaires de couples "salariés-employeurs", issus d'entreprises de tailles et d'activités variées, et a recueilli les témoignages directs et téléphoniques des principaux acteurs : salariés, employeurs, médecins du travail, Sameth...

Le maintien dans l'emploi : faire face aux nouveaux défis

A. JABÈS, JP. PARAY (ALJP CONSEIL ET FORMATION)
P. NAHON, L. PAGNAC, (SOLUTIONS PRODUCTIVES)
DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ET DE LA PROSPECTIVE DE L'AGEFIPH

L'évolution rapide des entreprises et des contraintes pesant sur les salariés conduit à optimiser les actions de maintien dans l'emploi pour limiter les risques d'exclusion du travail des personnes en situation de handicap.

Un processus à l'épreuve du terrain

Le maintien dans l'emploi : une politique à part entière au même titre que l'insertion professionnelle

Une personne sur deux sera confrontée à une situation de handicap dans sa vie active. Le nombre d'avis d'inaptitude est passé de 70 000 à plus de 150 000 en dix ans. L'importance de la désinsertion peut être partiellement évaluée par le nombre de personnes handicapées inscrites à l'ANPE du fait d'un licenciement pour inaptitude - 55 000 chaque année - chiffre à comparer à celui des personnes handicapées placées annuellement par le réseau des structures spécialisées

de placement Cap Emploi (48 000). Ces données illustrent l'importance qu'il faut aujourd'hui accorder au maintien dans l'emploi.

Le vieillissement des salariés, l'allongement de la durée de leur vie au travail, l'augmentation régulière des maladies professionnelles, mais aussi des pathologies lourdes autres que professionnelles (cancer, VIH, sclérose en plaque ...) pour lesquelles le progrès médical permet une activité professionnelle aménagée, risquent d'entraîner, dans les années à venir, une recrudescence des cas d'inaptitude et d'exclusion du travail.

Les cinq étapes fondamentales du maintien

- 1 - Le signalement précoce
- 2 - L'analyse du problème, des logiques et des enjeux
- 3 - Le traitement du problème sous la forme d'une conduite de projet
- 4 - Le suivi et l'accompagnement qui préviennent la désinsertion
- 5 - L'évaluation quantitative et qualitative

D'après A. Jabès, JP. Paray - ALJP Conseil et Formation (ouvrage ENSP)

Parallèlement, les actions de maintien dans l'emploi se sont progressivement construites, étoffées et structurées. Une volonté institutionnelle s'est manifestée pour que le maintien devienne une politique à part entière au même titre que de celle de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Les réponses apportées, les méthodes employées pour enrayer la désinsertion professionnelle sont-elles aujourd'hui suffisantes et adaptées pour répondre tant à l'évolution du monde du travail qu'à celle de la santé des salariés ?

Intervenir précocement en anticipant les questions, c'est jouer gagnant...

« Le maintien dans l'emploi est une affaire complexe qui doit prendre en compte une pluralité de facteurs pour conduire à des solutions fiables pour les individus, performantes pour les entreprises et plus économiques pour la société que l'assistance sociale généralisée ». (Renaud SAINSAULIEU, en préface de l'ouvrage « Le maintien dans l'emploi en questions »).

Ces propos accompagnaient, en 2000, l'approche d'un collectif de praticiens, dont le but était de construire une méthode innovante de conduite de projet pour le maintien dans l'emploi fondée sur cinq étapes fondamentales (cf. page 1). Cette méthode est-elle toujours adaptée ? L'étude permet de répondre à cette question, étape par étape, en pointant les progrès et les freins qui persistent.

Le signalement précoce : des progrès constatés

Les résultats de l'étude mettent en évidence des progrès dans l'anticipation des problèmes, progrès favorisés par le maintien des contacts et la fréquence des échanges entre employeurs, salariés et médecins du travail, avant et pendant l'arrêt de travail.

Des contacts précoces permettent de rendre au salarié son rôle d'acteur en apportant les premières réponses sur son avenir professionnel au regard de sa santé. Ceci lui redonne confiance et prévient les risques de sinistrose. Comme l'atteste ce salarié, victime d'un accident du travail, qui déclare : « J'ai tout de suite su que des solutions de reclassement interne étaient recherchées par mon employeur, cela m'a aidé, même dans mon lit d'hôpital... » ou ce chirurgien qui évoque « l'impact primordial des échanges précoces avec le salarié concernant le niveau de résultats de l'acte chirurgical et les perspectives de retour au travail... ».

Néanmoins, ces démarches d'anticipation sont encore insuffisamment connues ou mises en pratique. Parmi les freins identifiés, l'analyse met souvent en lumière un retard dans le repérage et l'éclairage du problème. Une salariée déclare ainsi : « On m'avait complètement oubliée, je ne savais

pas ce que j'allais devenir, c'était difficile à vivre... ». Il en résulte des échecs par manque de préparation et d'anticipation de la reprise du travail.

Le manque de cohérence médicale reste un frein majeur

L'étude pointe également des difficultés persistantes dans la cohérence et la compréhension des avis médicaux des différents médecins (spécialiste, du travail, traitant, conseil...) à l'origine de conséquences néfastes sur l'implication et la motivation du salarié. « Je n'ai jamais compris que je pouvais être consolidé alors que j'ai rencontré de grosses difficultés lors de la reprise » ou encore « mes médecins ne sont pas du même avis, comment voulez-vous que je comprenne ce que j'ai à faire... ».

Un travail pluridisciplinaire pour répondre aux attentes du salarié et de l'employeur

L'analyse de la situation et des attentes des principaux acteurs constitue également un point important du processus. Elle nécessite une approche « pluridisciplinaire ». L'étude montre que ces attentes ne s'expriment qu'à partir du moment où le salarié et l'employeur sont préalablement « éclairés ».

Aider le salarié à évaluer au plus tôt ses capacités dans son parcours de rééducation et de réadaptation et, par là-même, le mobiliser sur un projet professionnel constitue un facteur de succès d'autant que cette aide contribue également à éclairer l'employeur comme en témoigne ce chef d'entreprise : « Mme G. ne pensait pas pouvoir reprendre après son accident. Le dé clic a eu lieu lors de son séjour au centre de réadaptation, lorsque les équipes du centre ont pris contact avec nous et ont évoqué les conditions de préparation de son retour... Elle s'est complètement remobilisée et nous avons

pu envisager plus sereinement sa réintégration ». Cette stratégie mobilisatrice précoce de retour à l'emploi est notamment pratiquée par les équipes Comète (cf. page 4 à la rubrique « en savoir + »).

A contrario, les freins récurrents mis en évidence dans les situations non réglées sont souvent liés à une analyse trop parcellaire, à des aspects non explorés de la situation de handicap (professionnels, financiers, familiaux...). Ainsi, cette remarque d'un employeur : « malgré l'aménagement de son poste, l'intéressée continue à poser problème... car elle ne s'y retrouve pas financièrement ».

L'implication de l'employeur est un facteur de réussite. On constate d'ailleurs que, dans un cas sur deux, c'est l'employeur qui trouve des solutions même si les acteurs externes (Sameth...) qui accompagnent le projet de l'entreprise ont joué un rôle de facilitateur.

A l'opposé, la complexité de la situation et la faible disponibilité de l'employeur nécessitent que lui soit proposée une solution clé en main : « on ne connaît pas, ça devient compliqué, ce n'est pas notre métier... ». Dans ce cas, les Sameth (cf. l'offre de services des Sameth, tableau ci-dessous) et les médecins du travail jouent un rôle essentiel en aidant « à l'ouverture du champ des possibles ».

Des situations de maintien résolues, avec des effets positifs élargis...

Parmi les facteurs de réussite, les études ergonomiques ont souvent été l'occasion, pour l'employeur, d'amorcer une réflexion plus globale sur les questions de prévention et de performance. Les méthodes mises en œuvre (participation élargie aux collègues et à l'encadrement...) sont à l'origine d'une démarche « concertée et positive de changement » qui a un impact direct sur le climat social de l'entreprise. « Elles ont permis de sensibiliser beaucoup de personnes en interne (du CHSCT à l'encadrement). Elles ont en fait servi de cas d'école pour amplifier

nos actions ». Pour les salariés, ces actions ont permis de résoudre leur problème tout en « dépersonnalisant » et en valorisant d'autres actions au bénéfice des collègues.

... mais aussi des situations encore instables qui peuvent aboutir à une rupture

L'instabilité de la situation de maintien peut être générée par une analyse insuffisamment concertée, par des réactions négatives du collectif de travail face aux démarches centrées sur un individu et déconnectées des conditions de travail de ceux qui l'entourent. Comme le constate un chef d'entreprise : « la mise en œuvre du contrat de rééducation n'a pas été suffisamment échangée avec l'encadrement et les collègues, ils ne supportent plus de le voir aller moins vite... ».

Un processus toujours actuel qui peut être mieux valorisé et intégré dans l'entreprise

Du côté des entreprises, le rythme s'accélère

L'évolution de l'environnement des entreprises, avec un accroissement

des contraintes pesant sur les salariés, a également des effets sur le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Nous assistons en effet, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, à des accélérations liées :

- aux besoins de réactivité et de service,
- à des projets d'amélioration continue visant à gagner en productivité avec une tendance à la disparition des métiers moins qualifiés et plus doux,
- au recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise.

La seule référence au poste de travail devient insuffisante. Le travail en évolution permanente, de moins en moins formel, est plus difficile à appréhender, à paramétrer et à adapter (polyvalence, gestion de l'emploi qui se complexifie). Il en résulte un impact négatif sur les possibilités de reclassement des salariés accidentés ou malades. La perte de repères augmente les risques de tension entre médecins du travail et employeurs, dans la gestion des restrictions d'aptitude. On assiste ainsi à un risque d'exclusion des plus fragiles.

Selon la méthode utilisée pour conduire le processus et la manière de procéder, ces évolutions rapides de l'entreprise peuvent constituer un risque ou au contraire une opportunité pour le maintien dans l'emploi.

Un employeur impliqué trouve, dans un cas sur deux, des solutions

L'étape de l'étude de la faisabilité du projet et du partage avec le collectif de travail ne doit pas être occultée

Les dix principes gagnants du maintien

- 1 - Redonner confiance au salarié le plus précocement possible
- 2 - Empêcher les sinistres grâce à l'anticipation des questions d'avenir
- 3 - Assurer la cohérence des discours médicaux, sociaux et familiaux
- 4 - Obtenir des bilans indispensables permettant d'éclairer les choix et les décisions
- 5 - Mobiliser le salarié vers un projet professionnel en le rendant acteur
- 6 - Superposer ce projet aux possibilités et volontés de l'employeur
- 7 - Étudier la faisabilité de ce projet avec les partenaires du collectif de travail (collègues, hiérarchiques, instances représentatives du personnel,...)
- 8 - Solliciter les aides humaines, méthodologiques, techniques financières dans des délais réalistes
- 9 - Assurer un suivi et une évaluation
- 10 - Au total, assurer une conduite de projet respectueuse de la déontologie de chacun des acteurs concernés en obtenant leur consentement éclairé dans un système « gagnant - gagnant »

D'après A. Jabès, J.P. Paray - ALJP Conseil et Formation

L'offre de services des Sameth

L'offre de services d'appui pour le maintien dans l'emploi des personnes handicapées comprend :

un service d'information qui consiste à offrir à toute personne ou organisme toutes les premières informations nécessaires (cadre juridique, aides mobilisables, dispositifs d'intervention, dispositifs de formation, possibilités de cofinancement...) à la mise en œuvre d'une démarche de maintien dans l'emploi,

un service de facilitation qui intervient pour faciliter la mobilisation des dispositifs et aides nécessaires (techniques, administratives et financières) à la mise en œuvre de la solution de maintien, déjà identifiée dans l'entreprise et acceptée,

un service de conseil qui apporte tout éclairage souhaité sur les conditions d'une démarche de maintien (examen de la situation, exploration des différentes possibilités d'intervention, conditions à remplir...),

un service d'ingénierie qui assure, en lien avec le médecin du travail, la conduite et la coordination des actions nécessaires à la recherche et à la mise en œuvre de la solution de maintien (y compris, en l'absence de solutions dans l'entreprise, pour favoriser un nouveau projet professionnel à l'extérieur).