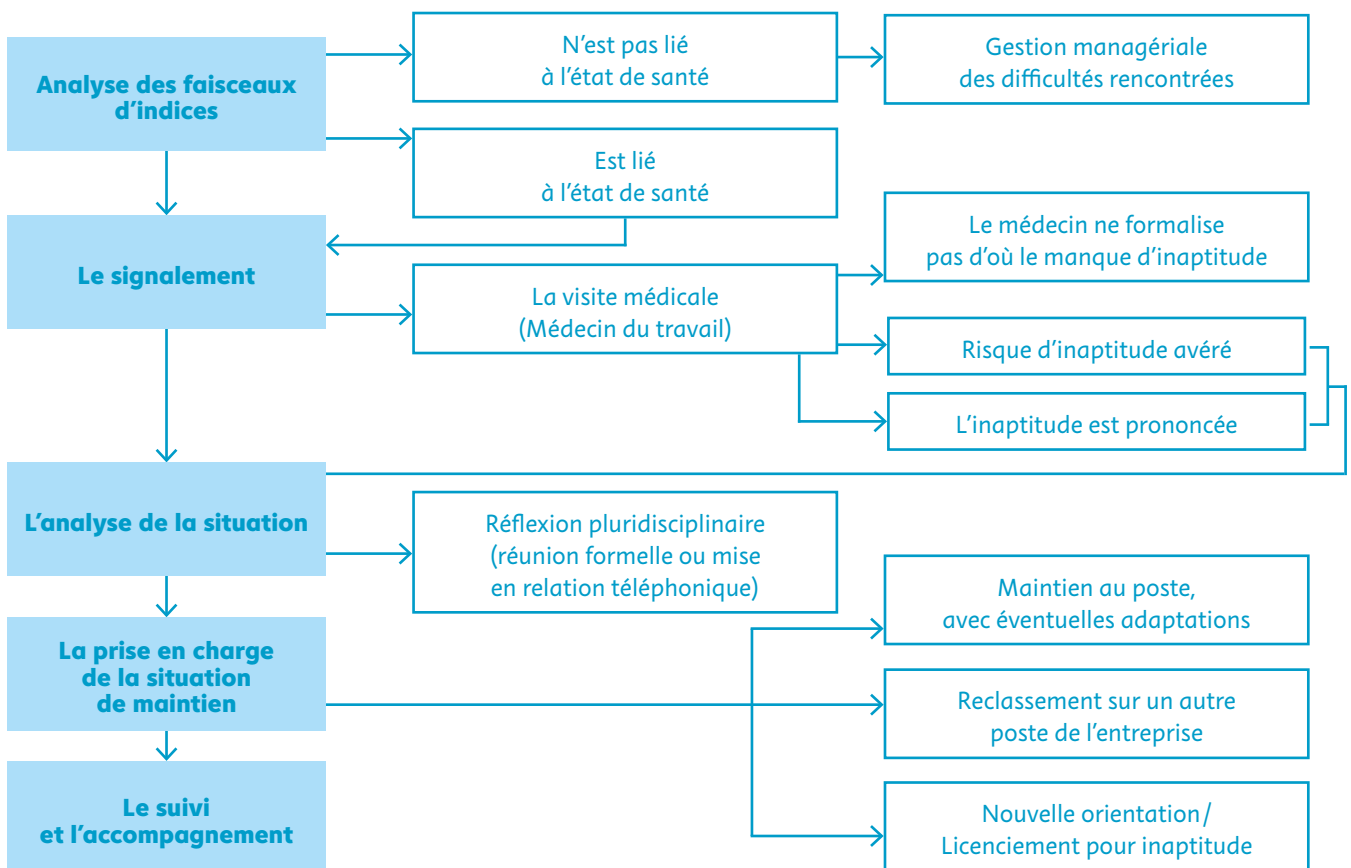




Formaliser son processus de maintien dans l'emploi

La gestion des situations de maintien nécessite de prendre en compte les situations le plus en amont possible et de mobiliser un éventail de compétences en interne comme externe. La mise en place d'un processus de maintien dans l'emploi, en permettant de sortir des situations d'urgence et de faciliter l'identification des acteurs, améliore le traitement des situations problématiques.

1. EXEMPLE DE PROCESSUS DE MAINTIEN



2. COMMENT CONSTRUIRE SON PROCESSUS DE MAINTIEN ?

La gestion du maintien repose sur plusieurs étapes nécessitant un suivi rigoureux et la mise en place d'une organisation, ainsi que des outils de suivi (cf. fiche « Construire son tableau de bord »).

ANALYSE DES INDICES

Les questions à se poser

Qui intervient ?

- Responsable RH
- Responsable Mission Handicap / Référent Handicap
- Manager

Sur quels critères fonder l'analyse ? Quelques exemples :

- Nombreuses restrictions établies par le médecin du travail

→ Absentéisme, (fréquence et/ou durée, arrêts liés aux maladies professionnelles et accidents du travail)

- Baisse de performance (qualité du travail, erreurs plus fréquentes)
- Relationnel qui évolue (agressivité, isolement,...)
- Projets d'évolution de l'organisation qui peuvent avoir des conséquences pour les collaborateurs handicapés en poste

Les facteurs clés du succès

- La mise en place d'indicateurs pertinents (cf. fiche pratique « Construire son tableau de bord »)
- Des indices détectables le plus en amont possible afin d'anticiper les situations d'inaptitude

→ Garder le lien avec les collaborateurs en arrêt de longue durée

Les points de vigilance

- L'analyse des indices doit être appuyée par un échange avec le management et/ou le collaborateur
- Intervenir le plus tôt possible pour éviter la démobilité du collaborateur et des intervenants externes

Les outils

- Des indicateurs objectivés (cf. Les questions à se poser)
- Des indicateurs qui prennent en compte les éléments relationnels et humains (motivation, attitude, comportement...)

LE SIGNALEMENT

Les questions à se poser

Qui intervient ?

Le signalement peut être réalisé par le salarié lui-même ou tout acteur de l'entreprise auprès du médecin du travail

Quelles décisions à l'issue ?

- Aptitude
- Risque d'inaptitude identifié
- Inaptitude avérée

Les facteurs clés du succès

- Informer le salarié de la visite de pré-reprise en cas d'arrêt longue durée
- Toujours préciser au collaborateur les éléments factuels amenant à solliciter un RDV auprès du médecin du travail.
- Transmettre ces mêmes éléments au médecin du travail pour alimenter son échange avec le collaborateur

Les points de vigilance

Être rassurant vis-à-vis du collaborateur, notamment sur le souhait d'identifier des solutions suite à l'avis du médecin du travail

Les outils

Une « fiche signalement » qui donne une trame des points à préciser pour tout signalement (poste, difficultés rencontrées, parcours et ancienneté,...)

ANALYSE DE LA SITUATION

Les questions à se poser

Qui mobiliser ?

- Médecin du travail, Assistant(e) sociale
- Représentant(e)s des ressources humaines
- Référent(e) handicap
- Psychologue du travail

Comment les mobiliser ?

- Réunion pluridisciplinaire

- Mise en relation téléphonique
- Coordination par un des acteurs cités
- Responsable prévention
- Manager concerné(e)
- Salarié concerné(e)
- Cap emploi

Les facteurs clés du succès

- La mise en place d'une Commission pluridisciplinaire de maintien dans l'emploi: cette instance pluridisciplinaire permet de traiter les situations et de trouver les solutions de compensation de manière collégiale

→ L'implication du salarié et de son manager dans les différentes étapes/pistes pour la recherche de solution

Les points de vigilance

- Être transparent le plus tôt possible sur le réalisme des pistes explorées
- Bien anticiper les opportunités de reclassement en interne et en externe pour éviter les mauvaises orientations
- Dans le cadre d'une reconversion sur un autre poste, se donner le temps nécessaire pour mettre en oeuvre le projet, et organiser une mise en situation

Les outils

→ Établir un annuaire des différents acteurs pour faciliter la mise en relation ou la mobilisation des différents acteurs de l'équipe pluridisciplinaire

→ Lorsque c'est possible, organiser des stages pour confirmer les pistes envisagées

→ Mettre en place des projets ou partenariats inter-entreprises (ex: Passerelles métier) pour l'identification de postes de reconversion.

LA PRISE EN CHARGE, LE SUIVI ET L'ACCOMPAGNEMENT

Les questions à se poser

Qui assure la mise en œuvre de la solution et le suivi ?

Selon les entreprises, différents acteurs y contribuent :

- **En interne:** responsable RH, référent Handicap...
- **En externe:** Cap emploi, CARSAT...

Selon quelles modalités ?

- Points avec les acteurs de l'équipe pluridisciplinaire
- Points avec le collaborateur
- Points avec le management

Les facteurs clés du succès

- Sensibiliser en amont l'équipe en expliquant la différence entre compensation et favoritisme
- Maintenir un lien privilégié avec le salarié pour s'assurer que sa situation n'a pas évolué et permettre ainsi d'identifier les éventuels ajustements qui seraient nécessaires

Les points de vigilance

Les solutions paraissent plus difficiles à mettre en œuvre lorsque le collaborateur n'est pas acteur dans la démarche ou que le management n'est pas impliqué

Les outils

- Un formulaire de suivi qui permet d'informer les différents acteurs des actions mises en œuvre et d'assurer le suivi du maintien dans l'emploi
- Partager des témoignages de maintien réussi dans l'entreprise pour démontrer la réalité des engagements de l'entreprise

3. LES BONNES PRATIQUES

→ Impliquer l'ensemble des acteurs du maintien dans l'emploi dans la définition du processus :

DRH, médecin du travail, management, IRP,... S'appuyer dans cette réflexion sur des exemples d'accompagnement qui ont abouti sur un maintien dans l'emploi ainsi que sur des exemples où l'on n'a pas trouvé de solutions afin de réfléchir aux corrections possibles.

→ **Faire valider le processus par la Direction** pour lui donner une forte légitimité.

→ Diffuser le processus

à l'ensemble du personnel, via :
– des actions de formation / sensibilisation / ateliers de travail, etc. ;
– des actions de communication interne: intranet, note interne, newsletter, petit-déjeuner, etc. ;
– des outils pratiques: annuaire des partenaires externes, fiche de signalement, fiche de suivi, etc.

→ Vérifier l'efficacité du processus

en place et l'ajuster si nécessaire en :
– capitalisant les expériences, en analysant les réussites et les échecs ;
– évaluant les résultats grâce aux indicateurs mis en place dans le tableau de bord.