



Comment construire un process afin de traiter de manière précoce les situations de maintien dans l'emploi

Restitution des travaux réalisés
lors des journées de rencontres du
réseau Antilles-Guyane
les 10, 12 et 17 novembre 2023

Introduction.....	3
Repérer pour intervenir précocement.....	4
Les catégories de signaux d'alertes.....	4
Signes comportementaux.....	4
Signes émotionnels.....	4
Signes relationnels.....	4
Signes physiologiques.....	4
Signes au niveau performance.....	4
La particularité de l'absentéisme pour raisons de santé.....	5
Les arrêts longs.....	5
Les arrêts perlés.....	5
Les arrêts dits périodiques.....	6
Pour une analyse efficace des signaux d'alerte, un dialogue avec l'agent est essentiel.....	7
La mise en place du dialogue entre l'encadrant et l'agent.....	7
Préparation de la fiche de recueil.....	7
Planification du temps d'échanges.....	8
Rencontre avec l'agent.....	8
Le traitement des situations individuelles en lien avec une problématique de santé.....	9
Le diagnostic de la situation.....	9
La mise en œuvre et le suivi de la situation.....	9
Les compensations techniques.....	10
Les compensations d'accompagnement spécifique, managérial ou psychologique :.....	10
Les compensations organisationnelles :.....	10
Les compensations de type formation :.....	10
Nécessité de créer un environnement fertile au traitement des situation précoce.....	11
La structuration d'une politique handicap avec une définition de la démarche.....	11
La sensibilisation et la communication.....	11
La formation des encadrants.....	11



Introduction

Le traitement précoce des situations de maintien dans l'emploi revêt une importance cruciale pour les employeurs publics. S'inscrire dans cette démarche de détection permettra d'intégrer pleinement la question du handicap dans les thématiques du dialogue social : gestion des ressources humaines, amélioration des conditions de travail, évolution professionnelle, diversité et inclusion.

En identifiant précocement les problèmes de santé d'un agent, l'employeur sera donc en mesure de :

- **prévenir les complications** : il est possible de mettre en place des mesures simples visant à éviter une détérioration de sa santé. Des ajustements ou des aménagements appropriés peuvent permettre à l'agent de retrouver des conditions de travail adaptées à son état de santé, favorisant ainsi sa performance.
- **réduire l'absentéisme** : un problème de santé pris en charge rapidement permet à l'agent de continuer à travailler de manière adaptée, plutôt que de devoir s'absenter pendant une période prolongée.
- **améliorer la productivité** : accompagner un agent à gérer ses problèmes de santé, permet d'éviter les baisses de performance et de préserver la qualité du travail.
- **favoriser le bien-être au travail** : démontre l'engagement de l'employeur envers le bien-être de ses agents. Cela peut contribuer à renforcer la satisfaction au travail, la fidélité à l'entreprise et à créer un environnement de travail plus sain.
- **respecter ses obligations légales** en matière de maintien dans l'emploi des travailleurs confrontés à des problèmes de santé et d'éviter des litiges potentiels.
- **réduire les coûts** : il est souvent possible de mettre en place des ajustements de travail simples et peu coûteux pour continuer à travailler efficacement. Cela peut éviter des dépenses liées à des aménagements coûteux et liés aux remplacements.
- **préserver les compétences et l'expertise des agents**

Le repérage précoce des situations de maintien dans l'emploi liées à des problèmes de santé est essentiel pour prévenir les complications, réduire l'absentéisme, améliorer la productivité, favoriser le bien-être au travail, respecter les obligations légales, réduire les coûts et préserver les compétences. Cela nécessite une approche proactive de la gestion des problèmes de santé au sein des administrations et des collectivités, avec la collaboration étroite des gestionnaires des ressources humaines, des services de santé au travail, du manager et des agents.



Repérer pour intervenir précocement

Identifier clairement des indicateurs d'alertes de plus en plus précocement permet d'anticiper les situations.

Les catégories de signaux d'alertes



Signes comportementaux

Changement d'attitude, de comportement, démotivation, consommation/addiction, prise de risque, travail excessif, retards répétés, présentisme, fatigabilité, difficulté de concentration, nervosité, investissement moindre, mauvaise utilisation du matériel.

Signes émotionnels

Changement d'humeur, tristesse, irritabilité, colère violente et ou répétée, agressivité, intolérance exagérée au changement, perte de sens.

Signes relationnels

Isolement, désintérêt, détachement, altération des relations interpersonnelles, augmentation des conflits, tensions avec les collègues et ou la hiérarchie, absentéisme...

Signes physiologiques

Manifestations physiques, troubles durables du sommeil (endormissements, réveils nocturnes), douleurs, plaintes, arrêts de travail, accidents du travail, maladies professionnelles, troubles alimentaires (durée des repas, réflexe nauséeux, excès ou défaut d'alimentation), hygiène corporelle, changement physique, perte de mémoire, arrêts pour raisons de santé ou absences répétées.

Signes au niveau performance

Erreurs, difficultés de concentration, ralentissements dans les tâches, stratégie d'évitement des tâches, incompréhension de la commande ou des consignes, difficulté à réaliser certaines tâches, procrastination.

Il existe plusieurs signes d'alertes qui peuvent être observés par différents acteurs : le manager, le collectif de travail, un personnel du service de santé au travail, du service RH ou encore l'entourage personnel de l'agent. Les signes sont nombreux mais il est essentiel de déterminer clairement les indices détectables.

Le manager est en première ligne, il doit être attentif aux changements et aux signaux d'alertes :

- **inhabituels, soudains** : « il n'est plus comme avant », « ce n'est pas dans ces habitudes »...
- **durables** : qui s'installent dans la durée, qui sont récurrent (15 jours)

La particularité de l'absentéisme pour raisons de santé

Il sera nécessaire de déterminer l'indicateur qui permettra de réaliser une action ciblée afin d'anticiper le retour :

- choix des indicateurs ;
- organiser un processus de traitement de l'absentéisme ;
- définir les acteurs impliqués, leur rôle.

Cela doit nécessairement tenir compte de votre organisation et des ressources humaines en place. Certains organiseront des requêtes systématiques à des dates fixes, d'autres choisiront de faire un traitement individuel à la réception de l'arrêt de travail.

Les arrêts longs

Définir l'indicateur propre à son organisation

- 90 jours continus ;
- d'autres employeurs ont choisi de diminuer cet indicateur à **30 jours/21 jours afin d'anticiper des échéances administratives** de passage en conseil médical ou à demi-traitement.

Comment maintenir le lien avec les agents en arrêt de longue durée/intervenir le plus tôt possible pour éviter la démobilisation de l'agent et être en mesure de faire appel à des intervenants externes ?

- **le gestionnaire RH met en place une requête automatique** grâce au logiciel RH afin d'obtenir la liste des agents concernés ;
- **le gestionnaire RH qui est informé de l'indicateur est vigilant lors de la saisie de chaque arrêt de travail.**

Dans les deux cas de figure, le gestionnaire RH signale les agents concernés par l'indicateur retenu aux acteurs définis dans le processus de traitement qui va varier d'un employeur à l'autre, par exemple :

- assistante sociale/infirmière de santé ;
- assistante sociale/ correspondant handicap ;
- correspondant handicap/ service RH ;
- ou à la commission ou cellule maintien (équipe pluridisciplinaire).

L'organisation détermine l'action qui sera réalisée pour favoriser le maintien du lien :

Envoi d'une première information par courrier (double objectif : informations statutaires, et informations sur les possibilités d'accompagnement et le contact des personnes ressources). Par exemple, dans l'envoi courrier, intégrer un flyer « comment sécuriser le retour son retour à l'emploi » permettant d'informer tous les agents concernés des acteurs et des moyens mis à leur disposition afin de répondre à leur besoin et de préparer leur retour à l'emploi :

- assistante sociale (mise à disposition pour répondre à toutes problématiques sociale, financière, démarche de maintien dans l'emploi, information sur dossier de demande de retraite, de RQTH...)
- référent handicap (mis à disposition dans le cadre de la démarche de maintien dans l'emploi – échanges, informations, mise en place d'aménagements...)
- prise de contact directe (téléphone, proposition d'entretien)

Les arrêts perlés

Ils sont caractérisés par des arrêts courts et fréquents dans l'année, difficilement prévisibles. Ils ont un impact conséquent sur les services car cela demande une réorganisation et une sur-sollicitation du collectif, lorsque les absences ne peuvent être remplacées

Définir l'indicateur propre à son organisation

- 2 arrêts de 1 à 2 jours par mois durant une période de trois mois ;
- 1 fois par semaine durant 1 mois ;
- au terme de 30 jours/21 jours d'arrêts discontinus sur une période de 3 mois ;
- au terme de 15 jours en 3 arrêts.

Comment intervenir le plus tôt possible pour éviter la démobilisation de l'agent ?

Le manager est directement impacté, l'analyse et la compréhension de la situation permettra d'identifier avec l'agent des solutions adaptées.

Les arrêts dits périodiques

Ils font référence aux situations où les agents sont contraints de prendre des congés maladies ou des congés de courte durée. Les périodes sont récurrentes ou à intervalles réguliers.

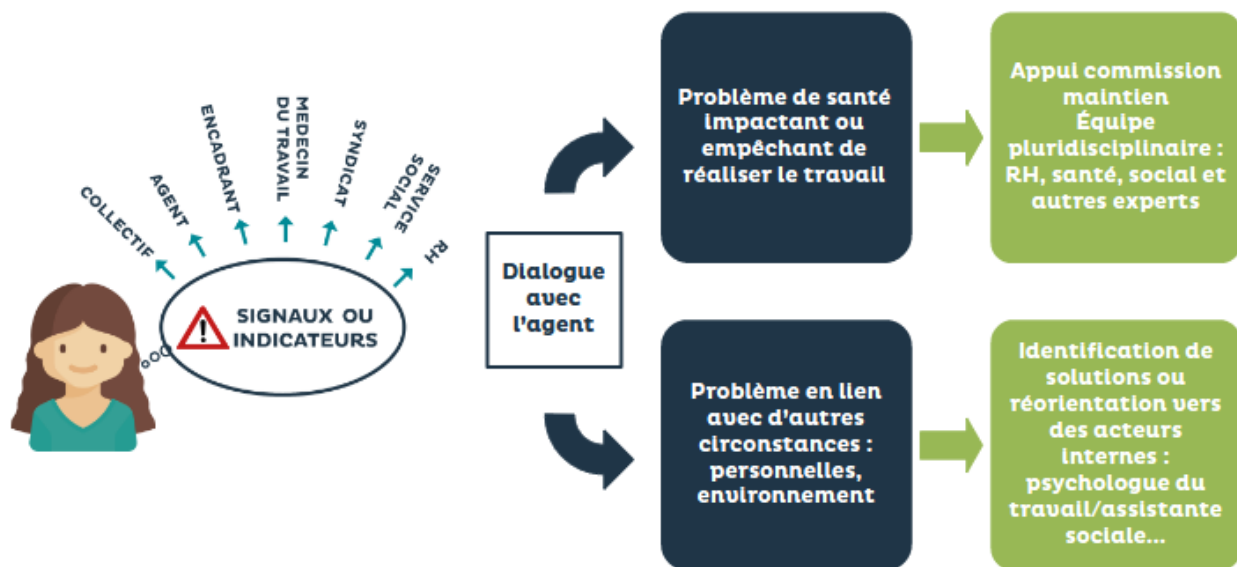
Définir l'indicateur propre à son organisation, quelle durée ?

- identifier une récurrence des arrêts maladies au regard de certaines missions, activités (par exemple sur des périodes spécifiques de l'année) ;
- identifier une récurrence d'arrêts maladies à intervalles réguliers (par exemple tous les mois, tous les 15 jours...)

Comment intervenir le plus tôt possible pour éviter la démobilisation de l'agent ?

Le manager est directement impacté, l'analyse et la compréhension de la situation permettra d'identifier avec l'agent des solutions adaptées. Il est important de noter que les arrêts de travail périodiques peuvent être nécessaires en cas de maladies chroniques ou d'autres circonstances personnelles.

Pour une analyse efficace des signaux d'alerte, un dialogue avec l'agent est essentiel



Lorsqu'un acteur, en particulier l'encadrant, identifie plusieurs signaux ou indicateurs soulevant des préoccupations concernant la performance ou la situation d'un agent au sein d'une organisation, il est impératif d'engager un dialogue constructif avec l'agent en question pour analyser la situation et rechercher des solutions appropriées.

L'omission, la minimisation ou une interprétation fautive de ces signaux d'alerte par les encadrants peut entraîner des conséquences néfastes pour l'environnement de travail. Cela peut se traduire par une détérioration des conditions de travail, une baisse de la productivité et une insatisfaction générale parmi les agents. Ces difficultés peuvent découler de préjugés ou de préconceptions de la part de l'encadrant, ce qui souligne l'importance de l'objectivité dans l'analyse de la situation de l'agent.

La prise en compte des signaux d'alerte et leur évaluation objective contribuent à maintenir un environnement de travail sain et productif. En valorisant et en écoutant les agents, les encadrants peuvent favoriser une culture d'ouverture et de résolution constructive des problèmes. Cela conduit à une amélioration globale de la performance organisationnelle et à une meilleure satisfaction des agents. Il est essentiel de s'interroger continuellement et de chercher à comprendre ce qui se passe pour pouvoir agir en conséquence. Chaque situation appelle à des réponses différentes.

La mise en place du dialogue entre l'encadrant et l'agent

Préparation de la fiche de recueil

- identification de l'agent : coordonnées, poste, ancienneté ;
- les missions et activités de l'agent/les contraintes liées au poste de travail ;
- description de la situation :
 - préoccupations spécifiques observées par les différents acteurs (le gestionnaire RH sur l'absentéisme, le collectif de travail, l'assistante sociale, le psychologue ou encore les professionnels du service de santé au travail. L'objectif est de passer en revue l'ensemble des signaux d'alerte et des indicateurs afin d'avoir une vision globale de la situation. Qu'il s'agisse de performances en baisse, de comportements inappropriés, d'absentéisme, ou d'autres indicateurs pertinents,

- rassembler des éléments observables et des preuves tangibles pour appuyer les observations. Cela pourrait inclure des données de performance, des rapports d'incidents, des témoignages d'autres employés, ou toute autre information pertinente,
- définir les objectifs de la rencontre.

Ce temps est essentiel car, il permet de préparer de manière rigoureuse l'entretien et si besoin le passage de relais.

Deux pratiques ont été identifiées :

- **temps de préparation porté par l'encadrant** qui investigate la situation auprès des différents acteurs : services RH, service de santé au travail, collectif de travail, service social ;
- **sollicitation d'acteurs internes ou de la commission/cellule maintien dans l'emploi par l'acteur ayant identifié une situation à risque**. La pluridisciplinarité permettra de compléter les informations de la fiche de recueil en partageant les informations à disposition sur la situation. En pluridisciplinarité, ils détermineront l'action à mettre en place (invitation à un entretien, prise de contact téléphonique, envoi d'informations). Ce travail apporte un appui à l'encadrant afin de préparer le déroulé du futur entretien.

Planification du temps d'échanges

- prévoir un lieu calme ;
- prévoir d'être entièrement disponible ;
- déterminer les objectifs de l'entretien et les intervenants ;
- convier l'agent à la rencontre.

Rencontre avec l'agent

- **POSER LE CADRE**
 - contexte de l'échange : annoncer le cadre de la rencontre, pourquoi elle est organisée, et le cas échéant présenter les personnes qui sont associées ;
 - présenter les objectifs : annoncer l'objectif de l'échange et le but à atteindre ;
 - modalités : expliquer comment cela va se passer (durée plan, étapes...)
 - adhésion de l'agent : s'assurer que tout est clair et que cela convient à l'agent
- **PRÉSENTER LES FAITS**
Décrire ce qui pose des difficultés en étant le plus précis possible, factuel et sans jugement.
- **IDENTIFIER LES RÉPERCUSSIONS**
Partager le constat, les répercussions sur la réalisation des missions et/ou sur le collectif, augmentation du temps de travail, dépassement d'horaires, absences, les aménagements déjà réalisés, l'avis du médecin du travail...). Permettre à l'agent de s'exprimer...
- **CHERCHER À COMPRENDRE**
Questionner pour comprendre la raison, la cause des changements ou des difficultés rencontrées. Faciliter l'expression du ressenti, des attentes et l'appréhension de l'agent... **Ces échanges permettront de vérifier le lien avec l'état de santé**, d'identifier les solutions qui ont déjà été mises en place pour palier, analyser ce qui a fonctionné ou non...
- **TROUVER UNE SOLUTION ADÉQUATE**
Coconstruire les solutions en fonction des besoins individuels et des possibilités de l'administration et/ou de la collectivité qui pourront être mises en place. Investiguer, communiquer des informations sur les acteurs qui peuvent être mobilisés et présenter leur rôle, les modalités de mobilisation pour lever les difficultés. Laisser une latitude pour permettre à la personne de poser les questions qu'elle souhaite aborder et identifier un plan d'actions.
- **OBTENIR L'ENGAGEMENT DE L'AGENT CONCERNÉ**
Synthétiser les éléments évoqués et les prises de décisions : orientation vers un tiers (service de médecine préventive), mise en place d'un dispositif, nouvelle rencontre, démarche de RQTH... et valider avec l'agent son engagement.



Le traitement des situations individuelles en lien avec une problématique de santé

Au regard des échanges et si la situation concerne une problématique de santé qui impacte les capacités de l'agent à réaliser ses missions, l'agent peut bénéficier d'un accompagnement afin d'identifier des solutions de compensations adaptées à son état de santé et à son environnement de travail. La recherche de solutions découle d'une réflexion pluridisciplinaire où l'engagement de l'accompagnement peut être effectué par plusieurs acteurs, notamment l'encadrant, le référent handicap, le gestionnaire RH, l'assistante sociale, le psychologue du travail, l'infirmière de santé au travail ou encore le médecin du travail.

La plupart des employeurs publics se sont organisés soit autour du service de santé au travail, soit autour d'une cellule de maintien dans l'emploi qui regroupe l'ensemble des acteurs internes impliqués (RH, santé au travail et social).

Le diagnostic de la situation

Dans le cadre de la démarche de maintien dans l'emploi, il est important d'éviter un traitement hâtif qui déboucherait sur des solutions partielles et non durables. Cette étape est essentielle et commence lorsque les signaux d'alertes identifiés sont en lien avec une problématique de santé. L'acteur clé de la démarche reste le médecin du travail qui identifiera les besoins spécifiques en fonction de l'emploi exercé par l'agent.

Cette orientation vers le médecin du travail sera plus efficace si les constats sont partagés avec lui :

- recueil des faits, des problématiques rencontrées auprès des acteurs (pluridisciplinarité) ;
- identification des conséquences sur l'organisation de travail.

Une réflexion pluridisciplinaire s'engage pour identifier des solutions adaptées.

Avec qui ?

- les ressources humaines ;
- l'agent concerné ;
- le médecin de prévention/du travail ;
- l'encadrant ;
- le collectif de travail.

Exemple de points à évoquer :

- l'impact sur l'agent et ses besoins ;
- la nature des aménagements attendus/nécessaires ;
- l'impact sur l'organisation de l'employeur ;
- les moyens humains et financiers de l'employeur ;
- les risques pour la santé et la sécurité, y compris celles des autres agents ;
- la possibilité ou non de mise en œuvre des aménagements.

Un tiers externe (Cap emploi, Prestation d'Appuis Spécifiques, étude ergonomique, inclu'pro) peut être mobilisé pour apporter un appui :

- évaluations des capacités fonctionnelles (la dextérité, les postures, le port de charges, à différentes hauteurs, avec ou sans déplacements, la force isométrique et l'équilibre.)
- évaluation neuropsychologique, diagnostic des limitations professionnelles, valorisation des aptitudes et des capacités pour identifier les mesures de compensations possibles en situation de travail ou bien confirmer la nécessité d'une reconversion professionnelle ;
- identification des mesures de compensations spécifiques ;
- accompagnement de la reconversion professionnelle (accès aux immersions professionnelles, bilan de compétences, formation...)

La mise en œuvre et le suivi de la situation

Au regard de l'analyse concertée, il pourra être proposée 4 types de compensations permettant d'aménager l'environnement de travail d'un agent en situation de handicap ou bénéficiant de préconisations médicales du médecin du travail. Pour une même déficience, les besoins seront différents selon la nature et le degré de déficience de la personne et de l'environnement dans lequel elle travaille.

Les compensations techniques

Il s'agit, par exemple, de l'adaptation physique du poste de travail (bureau réglable en hauteur, siège ergonomique, écran adapté...), de la mise en œuvre d'un moyen de transport adapté, d'un appareillage auditif, d'une aide à la communication, etc. Il peut également s'agir d'aide humaine, comme le recours à un traducteur en langue des signes pour certaines réunions, l'aide d'un auxiliaire de vie ou d'un auxiliaire professionnel.

Les compensations d'accompagnement spécifique, managérial ou psychologique

Elles comprennent l'accompagnement à la reprise de travail, le suivi managérial de proximité, le coaching, le soutien psychologique, l'accompagnement médico-social, etc.

Les compensations organisationnelles

Elles concernent les mesures permettant d'adapter les horaires de travail ou d'affecter une répartition différente des tâches dans les équipes, le télétravail, etc.

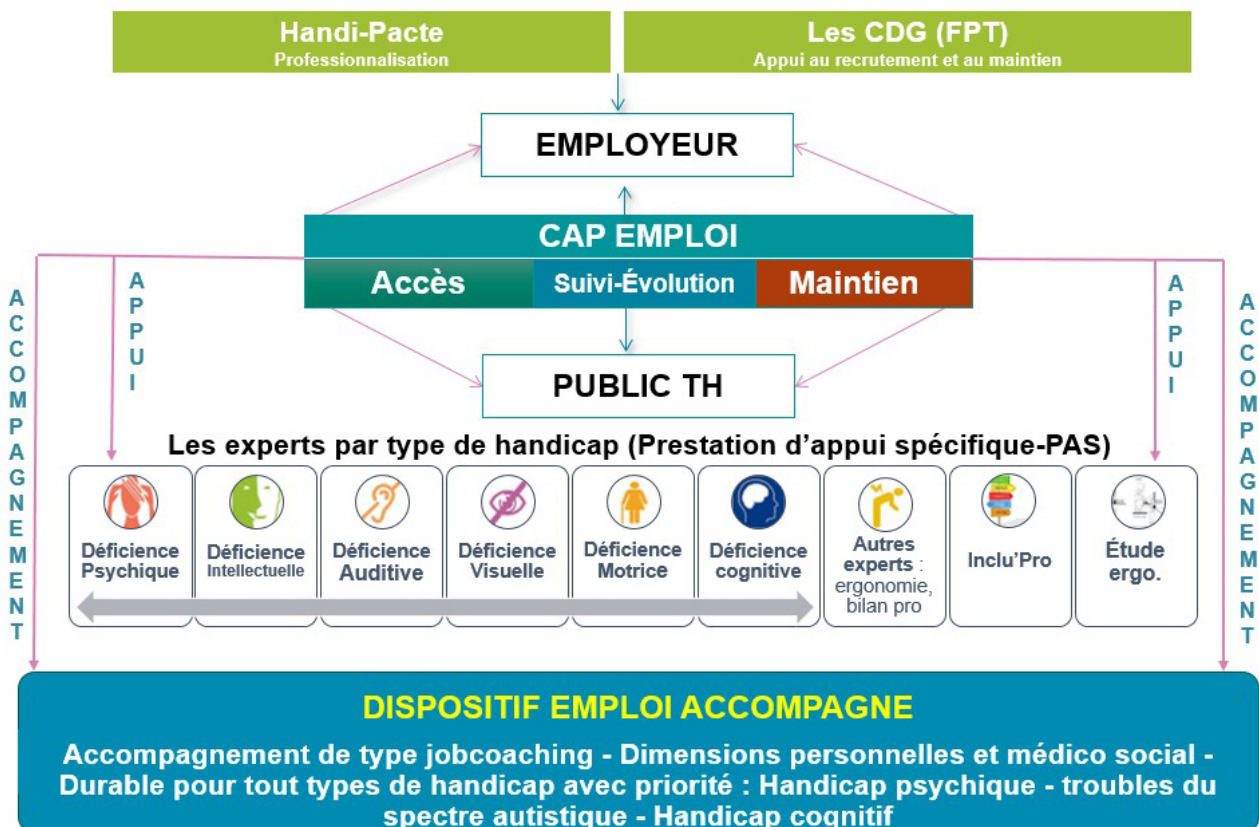
Les compensations de type formation

Elles recouvrent les actions de formation mises en place, ne rentrant pas dans le cadre du plan de formation classique, pour permettre le maintien du travailleur handicapé dans son poste, un changement de poste ou un reclassement rendus nécessaires par son handicap (bilans de compétences, formations, tutorats...) ainsi que l'adaptation des modalités de formation (supports et formats pédagogiques, moyens d'accès et d'hébergement...)

Une fois les solutions identifiées de manière concertée avec l'ensemble des parties prenantes, y compris l'agent, le référent handicap est garant de leur mise en application et de la coordination des acteurs et de l'organisation du suivi.



[Le catalogue des interventions du FIPHFP](#)





Nécessité de créer un environnement fertile au traitement des situation précoce

La structuration d'une politique handicap avec une définition de la démarche

La structuration d'une politique handicap est un vecteur de réussite dans la prise en compte des problèmes de santé des agents. Cette politique doit être conçue de manière globale et intégrée, visant à créer un environnement de travail inclusif et à garantir l'égalité des chances pour tous.

La politique handicap doit également inclure des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour mesurer l'efficacité des actions entreprises et ajuster les dispositifs en conséquence. Elle repose sur une collaboration étroite entre les services des ressources humaines, les acteurs médicaux et paramédicaux, les encadrants et les représentants des agents, favorisant ainsi une approche multidisciplinaire dans la gestion des situations individuelles.

En investissant dans une politique handicap structurée, les organisations peuvent non seulement contribuer à l'amélioration de la santé et du bien-être de leurs agents, mais elles renforcent également leur performance globale en créant un environnement de travail inclusif qui favorise l'engagement, la productivité et la satisfaction au sein de l'effectif. La prise en compte des problèmes de santé des agents devient ainsi un levier essentiel de succès pour l'organisation, tout en reflétant ses valeurs d'équité, de diversité et de responsabilité sociale.

Le FIPHFP vous accompagne dans cette réflexion, prenez contact avec Nadine Montbrun, Déléguée Territoriale Handicap Antilles-Guyane (nadine.montbrun@caissedesdepots.fr)

La sensibilisation et la communication

La sensibilisation et la communication participent à la promotion du traitement précoce des situations de santé au travail et de handicap au sein des organisations. Ces initiatives visent à créer une culture de compréhension, d'empathie et de soutien envers les agents qui peuvent faire face à des problèmes de santé ou de handicap. Sensibiliser les agents et les cadres aux enjeux de la santé au travail permet de briser les tabous, de réduire la stigmatisation et d'encourager la détection précoce des signaux d'alerte.

Cela permet également d'informer le personnel des ressources disponibles, des procédures à suivre en cas de besoin, et des avantages de la prise en charge précoce. Elle doivent également mettre en évidence les réussites et les expériences positives liées au maintien dans l'emploi des agents. En partageant ces histoires inspirantes, les organisations peuvent inciter d'autres agents à chercher de l'aide lorsqu'ils en ont besoin.

De plus, la sensibilisation et la communication permettent de mieux appréhender la posture à adopter pour soutenir ses collègues ce qui favorise un environnement bienveillant où les agents se sentent à l'aise pour signaler leurs problèmes de santé et pour rechercher des solutions adaptées. Une communication efficace et une sensibilisation constante contribuent à la prévention des situations de santé au travail problématiques et à la promotion de l'inclusion, de la diversité et de l'équité au sein de l'organisation.



[Télécharger la valise SEEPH](#)



[Aide financière du FIPHFP : Communication, information et sensibilisation des collaborateurs](#)

La formation des encadrants

Les encadrants sont en première ligne pour détecter les signaux d'alerte et pour fournir un soutien à leurs agents. Une formation adéquate leur permet d'acquérir les compétences nécessaires pour reconnaître les changements de comportement, les absences fréquentes, ou d'autres indicateurs de problèmes de santé, et pour engager un dialogue avec les agents concernés.

Cette formation doit les sensibiliser aux différentes facettes des problématiques de santé au travail et de handicap, y compris les aspects légaux et les politiques internes de l'employeur. De plus, la formation des encadrants doit promouvoir une approche empathique et non stigmatisante, encourageant ainsi les agents à

signaler leurs difficultés de santé sans crainte de discrimination ou de préjudice professionnel. Elle doit également les informer sur les ressources internes et externes disponibles pour les soutenir et soutenir les agents concernés par une situation de handicap.

En investissant dans la formation des encadrants, les organisations créent un cadre propice à la détection précoce des problèmes de santé au travail et de handicap, ce qui permet d'agir rapidement pour trouver des solutions adaptées. Cela favorise un environnement de travail inclusif où les agents se sentent soutenus et valorisés, contribuant ainsi à une meilleure performance organisationnelle et à une culture partagée de la compensation.



[Aide financière du FIPHFP : Formation des acteurs internes de la politique handicap](#)