



# LES PARCOURS PROFESSIONNELS au service de la PRÉVENTION DE LA DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE

Points de repères et outils



NORMANDIE

**Parcours professionnel, de quoi parle-t-on ?**

Page 3

**Quel intérêt à soutenir les parcours professionnels?**

Page 5

**Comment se saisir des parcours professionnels pour prévenir la désinsertion professionnelle des salariés au sein d'une entreprise ?**

Page 7

**1.** Les leviers d'actions au plus près des postes de travail

Page 8

**2.** Vers une stratégie préventive de la désinsertion professionnelle au sein de l'entreprise

Page 13

**3.** Le rôle déterminant des acteurs internes et externes à l'entreprise pour prévenir la désinsertion professionnelle

Page 19

# Parcours professionnel, de quoi parle-t-on ?

En raison de l'usure professionnelle, de l'augmentation des maladies chroniques et de l'allongement de la durée de cotisation au travail, la **prévention de la désinsertion professionnelle**, dont fait partie le **maintien en emploi**, est un **enjeu majeur** au sein de notre société et des entreprises. Ce guide vise à éclairer les dirigeants d'entreprise, les acteurs RH et les managers sur l'importance de mettre en place une politique de prévention de la désinsertion professionnelle au sein de leur entreprise et ses principaux leviers.

L'équipe de l'**ARACT Normandie** a mené une **étude qualitative** en 2018 sur les liens entre les parcours professionnels et la désinsertion professionnelle. Les pratiques d'entreprise ont été étudiées au travers de 42 entretiens de salariés de 13 entreprises de tailles et de secteurs d'activité différents pour déterminer les éléments déterminants les parcours professionnels.

Six grands éléments ont été identifiés :

- > l'histoire de la personne et ses aspirations,
- > les évolutions d'emplois de la personne,
- > les caractéristiques du travail des emplois passés et de l'emploi actuel,
- > les caractéristiques de l'entreprise,
- > les acteurs internes à l'entreprise,
- > les acteurs externes à l'entreprise.

Ils jalonnent la vie d'un individu et se juxtaposent afin de former un ensemble composant alors le parcours professionnel.

## Définitions :

**Désinsertion professionnelle** : c'est le résultat d'un processus pouvant impacter la capacité d'un salarié à tenir son emploi dans la durée. Ce processus est lié à des facteurs en lien avec le travail, susceptibles d'altérer la santé du salarié, sa motivation, sa capacité à tenir le poste, et pouvant être cumulés avec d'autres phénomènes (maladie non liée au travail, vieillissement, événements de la vie).

**Prévention de la désinsertion professionnelle** : les enjeux sont doubles :

- > Anticiper le risque de perte d'une activité professionnelle pour des raisons de santé, un handicap, des modifications dans le contenu de travail, un dépassement de compétences...
- > Aider un salarié qui rencontre des difficultés à se maintenir en emploi.

## Références pour aller plus loin :

- > Fiche pratique ARACT Normandie, **Les parcours professionnels, des leviers pour agir efficacement sur la santé au travail - État des lieux des pratiques en Normandie**, février 2021 : <https://normandie.aract.fr/ressources/etudes-et-sondages/les-parcours-professionnels-des-leviers-pour-agir-efficacement-sur-la-sante-au-travail.html>
- > Fiche pratique ARACT Normandie, **Prévenir la désinsertion en entreprise grâce aux parcours professionnels**, déc. 2018 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/fiche-pratique---prevenir-la-desinsertion-en-entreprise-grace-aux-parcours-professionnels.html>

Bien qu'il faille souligner la multitude de parcours possibles tant dans leur singularité que dans leur complexité, **3 parcours professionnels types** ont été **mis en exergue** par l'étude : le parcours subi, le parcours choisi et le parcours soutenu. Leurs spécificités sont rappelées dans l'infographie suivante.

## Les spécificités des 3 parcours types :

### Le parcours subi

**Cumul de conditions défavorables** du côté de la personne et de l'entreprise (actuelle et passée)



Dans ce type de parcours, **la faible prise en compte voire l'absence d'anticipation de l'usure professionnelle dans l'entreprise renforcent les problèmes de santé du salarié.**

La situation n'évolue pas favorablement d'elle même et les salariés s'engagent alors dans un **processus de désinsertion professionnelle.**

### Le parcours choisi

**Logique « gagnant-gagnant ».** Le salarié saisit des opportunités, se mobilise et mobilise son réseau professionnel ou personnel. L'entreprise gère au cas par cas.



Dans ce type de parcours, l'entreprise gère les situations individuelles dans l'objectif de continuité de la « production ». Il n'y a **pas de véritable politique de prévention** en son sein mais elle **s'adapte aux conséquences de l'usure professionnelle**

**Bien qu'il présente un aspect positif, ce type de parcours professionnel ne saurait être un objectif satisfaisant.** En effet, il **ne permet pas d'avoir une démarche préventive et prospective des métiers de l'entreprise** en lien avec

l'évolution des activités de l'entreprise et les enjeux santé-travail favorables à la fois à l'entreprise et au salarié.

### Le parcours soutenu

L'entreprise considère le **salarié comme une ressource**, elle l'accompagne en cas de difficultés et propose des solutions, **l'ensemble des acteurs est mobilisé**



Dans ce type de parcours, les **enjeux de santé au travail sont intégrés dans l'entreprise grâce à l'existence d'une politique de prévention de la désinsertion professionnelle.** Celle-ci participe à la **Qualité de Vie au Travail** et favorise la **performance d'entreprise** grâce à la reconnaissance, le soutien au quotidien et la mise en place de pratiques et d'outils partagés par tous : du dirigeant à l'encadrement de proximité en passant par l'équipe concernée et parfois avec le soutien des Instance Représentatives du Personnel.

# Quel intérêt à soutenir les parcours professionnels ?

Les principaux intérêts qu'une entreprise peut avoir à privilégier le parcours soutenu sont :

- > Il participe à la **Qualité de Vie au Travail** et à la **performance de l'entreprise**. Cela signifie que les conséquences du travail sont prises en compte par l'entreprise à la fois sur l'individu, sur le travail, sur l'organisation du travail et dans ses dimensions économiques,
- > Il repose sur une **politique structurée** garantissant une équité de traitement entre les salariés par la reproductibilité des dispositifs d'accompagnements. Ces derniers conjuguent les dimensions santé, compétences et travail. L'idéal étant de mettre en œuvre une politique préventive et curative pérenne et de manière continue qui favorisera le développement professionnel des salariés.

Pour **l'entreprise**, plusieurs arguments plaident en faveur des parcours soutenus :

- > Par leurs biais, l'entreprise valorise son image en accompagnant les individus fragilisés par les événements de la vie. Cela participe à la **marque employeur** et plus globalement incarne les **valeurs d'entreprise**,
- > Ils concourent également à **l'attractivité de l'entreprise**. Face aux difficultés de recrutement, l'entreprise peut davantage conserver ses compétences clés sans lesquelles son activité en pâtirait. L'entreprise a tout intérêt à conserver un salarié ayant développé des compétences dans une double logique : celle de **valorisation des compétences** et celle de "retour sur investissement",
- > Ils inscrivent l'entreprise dans une logique de **Responsabilité Sociétale des Entreprises**, de plus en plus recherchée par les salariés et les clients,
- > Ils contribuent à **l'égalité professionnelle** en s'attachant à la globalité de l'entreprise et en s'appuyant sur une politique structurée garantissant l'équité de traitement entre les salariés,
- > Ils **limitent l'exposition de l'entreprise à des litiges** nés de situations touchant la santé et la sécurité au travail mais aussi liés aux reclassements et aux licenciements pour inaptitude,
- > Les efforts de prévention des risques professionnels sont pris en compte dans la **réduction du taux de cotisation AT-MP** appliqué en entreprise.



Du côté des **salariés**, les parcours soutenus comportent différents intérêts :

- > Individuellement, chaque salarié verra ses préoccupations ou difficultés en lien avec **sa situation prise en compte par l'entreprise**, dans ses conditions de travail ou d'emploi et dans les accompagnements plus spécifiques qui pourront être activés,
- > Collectivement, nombreux sont ceux qui **s'intéressent aux démarches** que peut mettre en place une entreprise dans le cadre des parcours professionnels, aux **évolutions** qui leur sont **proposées**, notamment en ce qui concerne la mobilité interne et externe mais aussi à **l'attention portée par l'employeur à la préservation de la santé** et plus largement aux conditions de travail,
- > Globalement, les parcours soutenus visent à **rendre acteurs** les salariés de leur propre parcours professionnel et **favorisent l'engagement, la reconnaissance et la fidélisation** des salariés.

# Comment se saisir des parcours professionnels pour prévenir la désinsertion professionnelle des salariés au sein d'une entreprise ?

Pour répondre à cette question, il apparaît important de donner des **repères pour agir**. Les acteurs de l'entreprise pourront alors **constituer leur « boîte à outils » adaptée aux besoins propres à leur entreprise**.

Trois parties seront détaillées :

**Partie 1** : Les leviers d'actions au plus près des postes de travail

**Partie 2** : Vers une stratégie préventive de la désinsertion professionnelle au sein de l'entreprise

**Partie 3** : Le rôle déterminant des acteurs internes et externes à l'entreprise pour prévenir la désinsertion professionnelle

## Commentaire sur l'usage de ce guide :

Ces trois parties peuvent s'aborder indépendamment, selon les priorités actuelles de l'entreprise. Rien n'oblige les dirigeants d'entreprise, équipes RH et managers à suivre pas à pas les différentes parties.

## Outil d'auto-positionnement :

Afin de vous aider à déterminer vos axes de progrès et cibler les pistes d'actions qui seront les plus pertinentes pour vous, nous vous proposons de renseigner un outil d'auto-positionnement. Cet exercice peut se réaliser à l'occasion d'un échange entre la direction de l'entreprise, les Ressources Humaines et le CSE.

>> [Télécharger l'outil de positionnement sur www.aract-normandie.fr](http://www.aract-normandie.fr) <<

# 1

## Les leviers d'actions au plus près des postes de travail

Dans le cadre de parcours subis, un manque d'anticipation des problèmes de santé des salariés sans recherche particulière de maintien en emploi de ces derniers est souvent en cause.

Par exemple, lorsque un accident de travail grave survient, nous pouvons observer la mise en place d'actions curatives et individuelles liées à la situation sans tenter pour autant d'en comprendre les causes. Dans d'autres cas, une absence d'action est déplorée lorsque le salarié fragilisé reprend à l'identique le même poste de travail.

### 1. Renforcer et soutenir l'acte managérial

Au plus proche des équipes, les managers sont chargés de décliner la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel, ils jouent un rôle important dans le travail de leurs collaborateurs. Même s'il est à souligner que la politique des ressources humaines, ou plus globalement la politique sociale d'une entreprise, est établie par son dirigeant et les instances dirigeantes, c'est souvent aux managers de proximité que revient la responsabilité de mettre en place les changements organisationnels auprès et avec les salariés, de s'assurer que les objectifs de production et de qualité sont atteints, de veiller au respect des différentes réglementations en vigueur, de la qualité du service rendu. Deux objectifs doivent être conciliés dans leur activité : optimiser la performance de l'entreprise tout en préservant la santé des salariés. Les responsables d'équipe, acteurs internes clés, sont les mieux placés pour repérer les compétences des salariés, favoriser l'évolution professionnelle, connaître les difficultés que leurs collaborateurs rencontrent dans leur travail et mettre en œuvre des actions d'amélioration.

Afin d'aiguiser la connaissance de leurs collaborateurs, les managers peuvent mettre en place des **espaces de discussion** pour se concentrer sur la meilleure manière de réaliser le travail. Plus ils connaissent les exigences et les contraintes du travail des collaborateurs avec lesquelles ils sont en interaction, plus ils peuvent assurer leur rôle «d'articulation» et de «traduction». Les espaces de discussion permettent de parler du travail des collaborateurs, d'identifier les points de facilités et difficultés en s'appuyant sur des situations concrètes et vécues afin d'engager des actions partagées en équipe et soutenir les salariés concernés.



Pour que les situations puissent faire l'objet de mesures collectives, il est important que le salarié soit en capacité d'exprimer ses difficultés à ses collègues et à sa hiérarchie. Concrètement, **un appui des équipes et du manager** peut être imaginé afin de créer une relation de confiance et ainsi aider à l'accueil de ces différences. C'est particulièrement prégnant lorsqu'un collègue est atteint d'un handicap ou d'une maladie chronique évolutive et doit se confronter à un certain nombre de tabous qui vont le conduire à cacher cet état de fait.

L'un des rôles fondamentaux des managers est également de **soutenir la réalisation du travail**.



Ce soutien managérial renforce le sentiment d'appartenance et le partage des valeurs véhiculées par l'entreprise. Ce rôle de soutien au quotidien repose sur une qualité d'écoute attentive et une attention singulière portée aux besoins du terrain.

Mais attention, les **managers** ont besoin eux-mêmes d'être **soutenus par leur hiérarchie** et de disposer des marges de manœuvres, d'informations et de méthodes nécessaires pour investir ce registre d'action. En lien avec le service RH, il est nécessaire qu'ils soient en capacité de mobiliser des acteurs relais internes et externes (plus d'informations sur le sujet à la page 19).

### Références pour aller plus loin :

- > Dossier web Anact, **Le kit gratuit « Mettre en place des espaces de discussion »**, mai 2017 : <https://www.anact.fr/outils/le-kit-gratuit-mettre-en-place-des-espaces-de-discussion>
- > Dossier web Anact, **Management du travail**, novembre 2015 : <https://www.anact.fr/themes/management-du-travail>
- > Guide Anact, **10 Questions sur ... Les maladies chroniques évolutives et les cancers au travail**, décembre 2017 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/10-questions-sur-les-maladies-chroniques-evolutives-et-les-cancers-au-travail.html>

## 2. L'organisation du travail au service du travail réel

Effectifs, organigrammes, fiches de poste, plannings des collaborateurs, gestion des absences et des congés, process, procédures, compte rendu d'entretiens d'évaluation annuels..., tous ces documents RH renseignent généralement sur le « travail prescrit ».

Il est essentiel d'analyser le travail réel pour mieux le comprendre et faire en sorte que l'organisation du travail soit en adéquation avec le fonctionnement du collectif et des spécificités des collaborateurs. L'analyse du travail réel peut être réalisée au travers de différents outils, tels que la **méthode du « Safari photo »** ou encore **l'analyse des « situations-problèmes »**. Grâce à cette approche, les problématiques liées à l'usure professionnelle pourront être identifiées. Une répartition des missions et de la charge de travail pourra alors être optimisée au plus juste de la réalité.

Il convient ainsi de dépasser la gestion administrative du personnel pour avoir une vision stratégique des ressources humaines.

### Définitions :

**Travail prescrit** : correspond au travail que le salarié est censé faire conformément aux exigences de son employeur et du métier. Cela revient aux tâches données au salarié telles qu'elles doivent théoriquement être réalisées. Le travail prescrit est souvent formalisé dans une fiche de poste, une procédure ou un référentiel.

**Travail réel** : correspond à toutes les activités effectivement réalisées par le salarié pour réaliser son travail. Le travail réel intègre toutes les astuces ou les stratégies déployées par le salarié pour accomplir son travail. Un écart existe généralement entre le travail prescrit et le travail réel. Ce dernier est souvent plus complexe et invisible au regard des aléas, de la multiplicité des configurations ou du contexte de chaque situation.

### Références pour aller plus loin :

- > Fiche pratique Aract Normandie, **Le SAFARI-PHOTO, un outil pour parler du travail et faire parler le travail**, mars 2018 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/fiche-pratique---le-safari-photo---un-outil-pour-parler-du-travail-et-faire-parler-le-travail.html>
- > Dossier web Anact, **Comment analyser le travail avec la méthode « situation-problème »**, décembre 2019 : <https://www.anact.fr/comment-analyser-le-travail-avec-la-methode-situation-probleme>

### 3. La préparation de la reprise du travail au sein de l'entreprise

D'après le code du travail (au 1<sup>er</sup> septembre 2021) :

- > Afin de permettre la reprise du travail, l'employeur doit initier une visite de reprise dans les 8 jours au plus tard qui suivent la reprise de travail lorsque l'arrêt de travail a duré au moins 30 jours (Articles R.4624-31 et R.4624-32 du Code du Travail : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000033769115](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033769115)).
- > Lorsque l'arrêt de travail dure plus de 3 mois, le salarié peut demander une visite de pré reprise auprès de la médecine du travail. La visite de pré reprise peut également être à l'initiative du médecin traitant ou du médecin conseil des organismes de Sécurité Sociale (Articles R.4624-29 et suivants du Code du travail : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000033769119](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033769119))

Quelle que soit la durée de l'arrêt de travail, il y a une rupture avec toutes les composantes du travail. Le salarié en arrêt de travail est dans un état de fragilité et de vulnérabilité. L'arrêt de travail signe un besoin de prendre soin de sa santé physique et mentale. Ainsi, la visite de pré-reprise avec le service de santé au travail peut permettre d'aménager le poste de travail tout en tenant compte la variabilité de l'état de la personne.

Dès l'arrêt et avec l'accord du salarié, il est possible d'envisager une **mobilisation des services de santé au travail** pour un service d'accompagnement à la reprise renforcée sur toutes les dimensions (médicale – sociale – psychologique – professionnelle).

Jusqu'alors les aménagements se concentraient trop souvent sur le seul périmètre du poste de travail, ce qui se révèle souvent insuffisant. Pourtant, à l'occasion de la crise sanitaire Covid-19, de nombreuses entreprises ont dû déployer des actions organisationnelles pour **concilier préservation de la santé et continuité de l'activité** : mise en place du télétravail, aménagement des horaires et des rythmes de travail, évolution des modes coopération, outils numériques. Il apparaît intéressant de **s'appuyer sur ces pratiques organisationnelles éprouvées pour les intégrer pleinement aux dispositifs d'accompagnement à la reprise d'activité**.

D'autres **alternatives** pourraient également être **abordées avec les salariés** afin **d'identifier, tester** puis **déterminer** les modalités de fonctionnements et outils de travail facilitant la reprise du travail. Certaines entreprises envisagent, par exemple, l'emploi d'exosquelettes pour réduire le port de charge et les troubles musculo-squelettiques (TMS).



Il est important que les équipes RH de l'entreprise s'appuient sur la connaissance du travail réel dans la mobilisation des 4 principales possibilités offertes au salarié et à l'entreprise :

- > Le maintien au même poste dans la même entreprise,
- > Le maintien à un autre poste dans la même entreprise,
- > Le maintien de l'employabilité,
- > La recherche de reclassement interne ou externe suite à l'inaptitude déclarée par le médecin du travail.

Les équipes RH pourront alors étudier les possibilités de reprise du travail selon différentes modalités :

- > Aménagement de poste de travail et plus largement de l'organisation du service,
- > Aménagement du temps de travail,
- > Aides et prestations pour le salarié et l'employeur,
- > Évolution d'emploi en mettant potentiellement en place l'essai encadré, le contrat de rééducation professionnelle en entreprise (CRPE), un bilan professionnel, un bilan de compétences et des formations selon la pertinence.

Bien évidemment l'employeur devra ensuite réaliser l'ajustement « contractuel » de la situation du salarié concerné et prendre en compte ce qu'impliquent ces évolutions pour le collectif et l'organisation du travail.



#### 4. Tirer des enseignements de la gestion des situations

Afin d'amorcer les prémices d'une politique de prévention de la désinsertion professionnelle, il apparaît nécessaire de tirer profit de l'expérience acquise par les acteurs de l'entreprise lors de la gestion des situations individuelles liées à la reprise du travail ou de son maintien en emploi. Les bonnes idées ou pratiques pourront alors servir de référence pour les acteurs de l'entreprise, notamment les Ressources Humaines et les managers de proximité. La gestion des situations futures pourra alors s'appuyer sur cette base commune, gage d'une meilleure efficacité, réactivité et équité entre les salariés.

Mettre en œuvre une démarche de retour d'expérience peut paraître simple et sans nécessité d'outillage mais elle implique différents éléments incontournables :

- > Associer les salariés à la démarche dans le cadre d'un espace de discussion destiné à libérer la parole,
- > Partir de situations concrètes, vécues, pour identifier ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné,
- > S'extraire de la recherche des responsables ou d'un coupable pour identifier les bonnes pratiques à développer ou les pratiques à éviter à l'avenir.



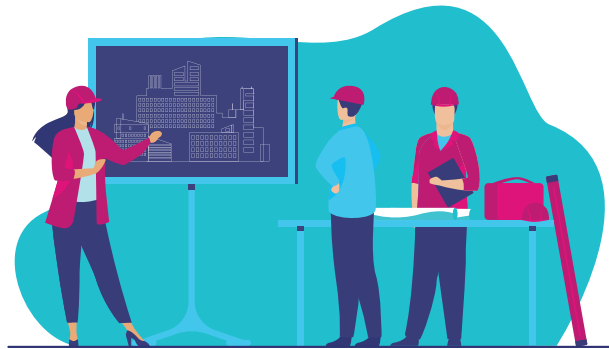
# Vers une stratégie préventive de la désinsertion professionnelle au sein de l'entreprise

Afin d'éviter la multiplication des inaptitudes qui appellent une gestion parfois urgente compte tenu de la dégradation des situations, il est important d'agir le plus en amont possible. Cela implique la mise en œuvre d'actions transversales destinées à prévenir l'installation d'un phénomène de désinsertion professionnelle au sein des collectifs de travail. L'enjeu principal est alors d'éviter les configurations caractéristiques des parcours subis pour les salariés.

Il s'agit tout d'abord de travailler sur les zones de rencontres entre les attentes de l'entreprise et celles des salariés. Puis, de porter à l'échelle de l'entreprise des politiques plus structurées destinées à apporter un soutien aux collaborateurs dans leurs parcours professionnels.

## 1. Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels

La réduction effective des accidents de travail et des maladies professionnelles est un enjeu majeur pour éviter l'absentéisme des salariés et la survenue d'inaptitudes médicales du fait de séquelles physiques ou mentales. Ainsi, une attention doit être apportée à l'ensemble des risques physiques et psychosociaux auxquels les salariés sont exposés. Une **démarche de prévention des risques professionnels** est l'occasion d'identifier et de prévenir ces risques. Elle s'appuie sur une démarche projet paritaire qui mobilise des outils de recueil et d'analyse des facteurs de risques présents dans l'entreprise. Cette démarche aboutit à une **mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)** puis à l'**élaboration d'un plan d'actions** permettant de programmer les actions de prévention à réaliser en priorité. L'importance de s'appuyer sur des situations de travail au plus près des réalités vécues par les salariés, est cruciale dans ces démarches. En effet, cette acuité particulière va permettre l'opérationnalisation d'actions de prévention effectivement adaptées à la réalité du travail.



Concrètement, le **CSE** est un **acteur clef à associer** lors de l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, les membres du CSE disposent de prérogatives spécifiques dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Afin d'alimenter cette démarche, il est pertinent de s'informer sur les mesures de prévention spécifiques au secteur d'activité et aux métiers de l'entreprise. Les équipes RH peuvent veiller aux variations des indicateurs d'alerte dans la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) tels que le nombre d'Accidents de Travail et de Maladies Professionnelles, l'absentéisme, le taux de turn-over, le délai de vacances sur des postes clés.

En absence d'accord de branche étendu, la mise en place d'un **accord ou un plan d'actions pour réduire la pénibilité** est obligatoire pour les entreprises répondant à certains critères<sup>1</sup>. L'objectif de l'accord ou du plan d'actions est de réduire au maximum le nombre de salariés exposés aux facteurs de pénibilité. Il est toutefois constaté que les actions déclinées peinent à produire un réel impact sur la prise en charge effective du phénomène du fait d'une trop grande déconnexion des actions avec les réalités quotidiennes de l'entreprise.

## Repères :

Pour construire un accord ou un plan d'action sur la pénibilité, la direction et le CSE doivent s'accorder sur 2 thèmes parmi les suivants :

- > Réduction des polyexpositions aux facteurs de pénibilité au-delà des seuils prévus,
- > Adaptation et l'aménagement du poste de travail,
- > Réduction des expositions aux facteurs de risques professionnels ;

Et au moins 2 autres des thèmes suivants :

- > Amélioration des conditions de travail notamment sur le plan organisationnel,
- > Développement des compétences et des qualifications,
- > Aménagement des fins de carrière,
- > Maintien en activité des salariés exposés aux facteurs de risques professionnels.

L'accord ou le plan, conclu pour une durée de 3 ans maximum, doit prévoir des mesures de prévention ainsi que le suivi de leur mise en œuvre. A l'issue des 3 ans, si des salariés sont toujours exposés à un facteur de pénibilité, un nouvel accord ou plan d'action pénibilité devra être mis à nouveau en place.

## Références pour aller plus loin :

- > Guide Anact, **10 Questions sur ... La prévention des risques psychosociaux**, octobre 2019 : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-prevention-des-risques-psychosociaux>
- > Dossier web Anact, **Intégrer les RPS dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)**, mars 2018 : <https://www.anact.fr/outils/integrer-les-rps-dans-le-document-unique-devaluation-des-risques>
- > Dossier web Anact, **Négociation sur la pénibilité : quelle prise en charge dans les entreprises**, septembre 2013 : <https://www.anact.fr/negociations-sur-la-penibilite-quelle-prise-en-charge-dans-les-entreprises>

<sup>1</sup> Entreprises d'au moins 50 salariés ou celles appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés si elles ont un indice de sinistralité de plus de 0,25 ou si 25 % de l'effectif est exposé à un ou plusieurs facteurs de pénibilité au-delà des seuils prévus.

## 2. S'appuyer sur des démarches QVCT pour accompagner les changements

L'Accord National Interprofessionnel Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) de 2020 apporte désormais un cadre plus précis sur les démarches à même d'améliorer durablement la performance des organisations et le bien-être des collaborateurs. Cet accord s'appuie notamment sur l'analyse des actions et initiatives menées depuis 2013 en matière de Qualité de Vie au Travail. Le cœur d'une telle démarche réside dans la capacité donnée aux salariés de s'exprimer et agir sur leur travail et ses conditions de réalisation.

Tout d'abord, ces **démarches participatives** permettent de faciliter les changements sur le plan technique. En effet, de nombreux dysfonctionnements, erreurs, risques qualité ou modes d'actions inadaptés peuvent d'être corrigés dès l'amont par les salariés, premiers experts de leur travail. Ensuite, ces démarches visent à rendre acteurs les salariés impliqués dans le changement. En suscitant davantage d'adhésion et d'implication, les salariés concernés peuvent s'extraire d'une position passive qui consiste à subir les évolutions du travail, de l'organisation et par extension des impacts sur leur parcours professionnel.

De telles démarches peuvent venir s'intégrer à la **gestion de projets de transformation** dans l'entreprise. Elles peuvent également être mise en œuvre plus directement lorsque l'entreprise souhaite engager une **concertation sur les leviers de bien-être et de performance** à développer en son sein.

### Références pour aller plus loin :

- > Rapport Anact, **Un cap à tenir. Analyse de la dynamique de l'Accord national interprofessionnel sur la Qualité de Vie au travail-Egalité professionnelle du 19 juin 2013**, février 2019 : <https://www.anact.fr/un-cap-tenir-analyse-de-la-dynamique-de-laccord-national-interprofessionnel-sur-la-qualite-de-vie-au>
- > ANI, **Accord national interprofessionnel pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail**, décembre 2020 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/accord-national-interprofessionnel---pour-une-prevention-renforcee-et-une-offre-renouvelee-en-matiere-de-sante-au-travail-et-conditions-de-travail.html>
- > Guide pratique Aract Normandie, **Mettre en place une démarche Qualité de Vie au Travail**, 2018 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/guide---mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail-pour-mieux-travailler-demain.html>

### 3. Structurer une approche prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels

La capacité d'une entreprise à **connaître l'état actuel de ses ressources humaines et anticiper les impacts et les besoins** à moyen-long terme constitue le cœur des politiques RH d'une entreprise. Cette approche permet de clarifier les besoins immédiats et à venir en matière de recrutement, d'accompagnement ou de professionnalisation des salariés. Elle permet également d'offrir des perspectives en matière de parcours professionnels pour les collaborateurs.

#### Outils fondamentaux

Légalement, l'**entretien professionnel** doit être organisé a minima tous les 2 ans à partir de l'entrée dans l'entreprise puis de la date de l'entretien précédent. Un entretien professionnel doit être également effectué lorsqu'un salarié reprend son activité après une période d'interruption dans les cas suivants : congé de maternité, congé parental temps plein ou partiel, congé d'adoption, congé de proche aidant, congé sabbatique, période de mobilité volontaire sécurisée, arrêt maladie de plus de 6 mois, mandat syndical. Enfin, tous les 6 ans, l'entretien professionnel doit faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié.

La réalisation formelle de cet entretien ne doit pas rester une fin en soi mais servir réellement à l'entreprise et aux collaborateurs. En centrant son déroulement autour de **questions sur le travail, son organisation ou ses conditions de réalisation**, un manager avec l'appui des Ressources Humaines sera en capacité d'identifier les risques en matière de désinsertion professionnelle du salarié et proposer des actions adaptées.



Le **traitement des données RH et santé au travail** dont dispose l'entreprise permet de réaliser une **analyse des populations au travail**. Une analyse comparative sur plusieurs années permet de prendre la mesure d'écart entre l'évolution théorique et celle réelle. Sur la base de ces données, il est alors possible d'identifier les postes concernés par les prochains départs en retraite, les problématiques de santé au travail ou de fidélisation.

#### Référence pour aller plus loin :

> Kit Anact, **Kit « Analyser ses données sociales »**, novembre 2016 : <https://www.anact.fr/outil/analyser-ses-donnees-sociales>



## Méthodes prospectives

L'**anticipation des évolutions** à venir dans le travail et ses conditions de réalisation donne une lecture des impacts possibles sur les salariés concernés ainsi que sur les besoins à venir en matière de compétences, moyens, outils ou ressources diverses. Une clarification et une formalisation de la stratégie de l'entreprise par son dirigeant est un préalable nécessaire pour établir une stratégie RH cohérente. Il est également possible de faire un état des lieux des différents projets transverses et plus spécifiques au sein des unités de travail. Sur la base de ces projets, en cours ou à venir, une étude d'impacts humains permet de prendre la mesure des actions à mener. Par exemple, si l'entreprise se dote d'un nouveau logiciel informatique :

- > Quelle place sera consacrée à l'étude des besoins des futurs utilisateurs ?
- > Comment pourront-ils être rendus acteurs dans une phase test du projet ?
- > Quels accompagnements seront proposés en matière de formation ou d'appui à la mise en pratique ?

Des **dispositifs d'accompagnement de carrière**, plus individualisés, permettent aux salariés de construire leur parcours professionnel :

- > Un **appui-conseil interne**, parfois basé sur un SIRH<sup>1</sup>, permet aux collaborateurs de se situer dans l'entreprise en matière de compétences et de déroulé de carrière,
- > L'identification de **parcours type ou de passerelles** entre différents métiers en interne et parfois en externe permet d'envisager des parcours de professionnalisation permettant une évolution de poste ou dans le contenu du travail. C'est par exemple le cas lorsqu'une entreprise de transport logistique alloue certains trajets jugés moins pénibles physiquement à ses salariés seniors. Par ailleurs, les passerelles métier peuvent désormais s'appuyer sur des Actions de Formation En Situation de Travail (**AFEST**) qui impliquent de se servir des compétences effectivement mobilisées dans le nouveau poste pour les développer,
- > Le **bilan de compétences** est un levier qui peut être mobilisé à l'initiative du salarié ou à la demande de l'entreprise. Ce dispositif d'accompagnement vise spécifiquement à identifier les compétences détenues pour interroger les perspectives et souhaits professionnels du salarié. Cet outil s'appuie aujourd'hui principalement sur les déclarations du salarié. Perfectionner sa mise en œuvre nécessiterait qu'il s'enrichisse d'analyses approfondies des situations concrètes de travail.

### Références pour aller plus loin :

- > Guide pratique Anact, **10 Questions sur ... la conduite de projets de transformation**, novembre 2017: <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/10-questions-sur-la-conduite-des-projets-de-transformation.html>
- > Fiche pratique Aract Normandie, **Mettre en œuvre une AFEST au bénéfice des apprenants et de l'entreprise**, 2020 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/fiche-pratique---mettre-en-oeuvre-une-afest-au-benefice-des-apprenants-et-de-l-entreprise.html>

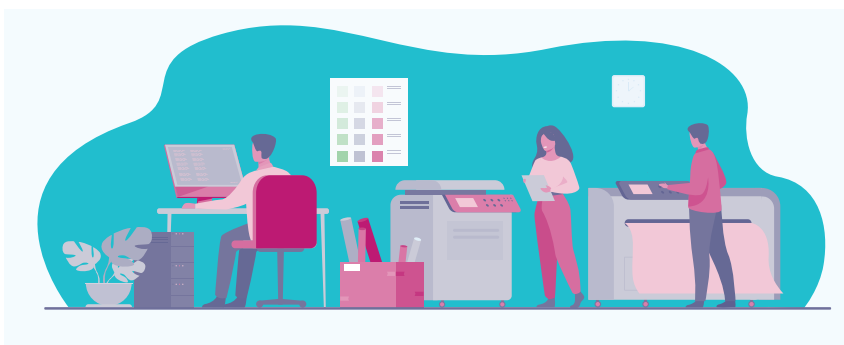
1 SIRH : Système d'Information Ressources Humaines : logiciels permettant d'automatiser certains processus RH et notamment d'apporter aux salariés, selon leur situation, une lisibilité sur les perspectives de carrière qui s'offrent à eux dans l'entreprise ou plus largement.

## Approche par les compétences « critiques »

De nombreuses entreprises reposent sur des salariés détenteurs de savoir-faire métiers parfois rares car difficilement disponibles sur le marché de l'emploi et peu accessibles via la formation professionnelle. Ces compétences sont dites « critiques » pour l'entreprise qui risque d'être confrontée à d'importantes difficultés de fonctionnement si elles venaient à disparaître en son sein. Le risque économique est ici majeur pour l'entreprise.

Les savoirs faire acquis par l'expérience ou les « astuces du métier » sont des exemples de compétences qui échappent souvent au prisme des référentiels métiers-compétences trop anciens ou déconnectés de la réalité du travail dans l'entreprise et des constantes évolutions du marché. Ces compétences permettent pourtant de faire toute la différence entre une situation de performance et une erreur professionnelle voire un accident de travail. **Réinterroger les référentiels métiers-compétences de l'entreprise ou de la branche** doit permettre d'**identifier ces compétences « critiques » souvent invisibles au sein de l'entreprise.** Une

interrogation des salariés et une analyse de l'activité de travail permettent d'identifier les compétences mises en œuvre. Des salariés « référents-métiers » peuvent être mobilisés à cette fin.



### Références pour aller plus loin :

- > Cas d'entreprise Anact, **Anticiper les métiers à venir et transmettre les savoir-faire d'expérience**, mars 2016 : <https://www.anact.fr/anticiper-les-metiers-venir-et-transmettre-les-savoir-faire-dexperience>
- > Dossier web Anact, **Le rôle des savoir-faire de prudence dans la prévention des risques**, avril 2011 : <https://www.anact.fr/le-role-des-savoir-faire-de-prudence-dans-la-prevention-des-risques>



## Le rôle déterminant des acteurs internes et externes à l'entreprise pour prévenir la désinsertion professionnelle

La prise en compte de la désinsertion professionnelle dans l'entreprise met en lumière le rôle joué par différents acteurs : les salariés eux-mêmes mais également l'entreprise dans son maillage avec des relais internes et externes.

### 1. Intégrer la volonté du salarié dans le maintien du lien avec l'entreprise et la recherche d'une solution partagée

La première personne concernée par la prévention de la désinsertion professionnelle est le salarié lui-même. Il est important de **questionner les salariés** concernés par un arrêt maladie ou un accident de travail sur leurs **souhaits de maintenir ou non un lien**, par exemple téléphonique, **avec l'entreprise durant leur arrêt de travail**. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'arrêt perdure sur des mois voire des années. Si certains salariés souhaitent rester totalement à l'écart de l'entreprise, d'autres salariés apprécieront de recevoir un appel ou un mail bienveillant de leur manager ou d'une personne du service RH pour prendre des nouvelles et être tenue informés des évolutions de l'entreprise. Selon la situation, ce lien pourra se construire en fonction de la **volonté de chaque salarié**.

Les **équipes RH** pourront s'attacher à enclencher ce type de questionnement dès le recrutement d'un nouveau salarié, lors de l'entretien annuel ou professionnel. Elles pourront alors s'autoriser à se rapprocher des personnes concernées lorsqu'un arrêt de travail survient.

Les équipes RH de l'entreprise avec les managers concernés pourront **réfléchir et anticiper sur les possibilités offertes au salarié** concerné. Elles s'attacheront à respecter l'arrêt, s'informer, informer et mettre en œuvre les dispositifs d'accompagnements, d'aménagements ou de reconversion professionnelle adaptés. La recherche anticipée de solutions, qu'elles soient matérielles, humaines, financières, organisationnelle, par l'équipe RH de l'entreprise est primordiale pour prévenir la désinsertion professionnelle. La connaissance des dispositifs et acteurs de l'Emploi pourront permettre de proposer au plus tôt des solutions au salarié. Un véritable accompagnement individuel pourra alors commencer pour co-construire avec le salarié sa situation professionnelle de demain.

## 2. Anticiper le développement du maillage entre les acteurs au service du parcours professionnel des salariés

L'étude de 42 parcours professionnels de salariés normands indique que les **acteurs internes ou externes** à l'entreprise, sur lesquels les salariés peuvent s'appuyer, jouent un rôle majeur pour éviter le parcours subi. Au-delà de la quantité d'acteurs mobilisés, la qualité de leur maillage est déterminante pour activer les diverses facettes d'un accompagnement.

Il revient d'abord aux **dirigeants d'entreprise et aux instances dirigeantes de se saisir de la prévention de la désinsertion professionnelle, de valoriser le maintien en emploi et d'accompagner les professionnels concernés**. Du point de vue de la stratégie de l'entreprise, des actions peuvent être imaginées pour **réduire la pénibilité ou mieux répartir certaines tâches usantes** au sein collectif. C'est par exemple le cas d'une entreprise de logistique qui a décidé de mettre en place une rotation des membres de l'équipe pour travailler dans le congélateur de l'entrepôt.



Le **collectif de travail** est un levier important pour agir. Des stratégies peuvent se mettre en place dans une équipe pour compenser la pénibilité du travail. L'exemple d'un couvreur ayant perdu l'usage d'un œil nous renseigne sur des pratiques mises en œuvre par les collègues qui s'assurent que les outils tendus soient dans son champ visuel et que la communication verbale soit renforcée lors des interventions. Ces aménagements ont permis, dans ce cas, d'éviter un reclassement ou un licenciement pour cause d'inaptitude.

Le service des Ressources Humaines peut s'appuyer sur les **entretiens de mi-carrière et des dispositifs d'accompagnement à la fin de carrière** afin d'interroger les souhaits d'évolution ou encore la soutenabilité du travail dans les conditions actuelles. Les objectifs seront d'aboutir à des propositions d'aménagements individuels ou collectives et d'identifier des opportunités d'évolution professionnelle.

La qualité du **lien entre l'entreprise et le service de santé au travail** va permettre une meilleure anticipation des problématiques d'usure professionnelle des salariés. Certains employeurs et salariés se rapprochent du médecin du travail pour signaler des situations de collègues ou de collaborateurs qu'ils jugent préoccupantes. Les professionnels de santé pourront alors déployer une attention accrue sur les situations individuelles rencontrées.

Les **renforcements des liens entre l'entreprise et des organismes spécialisés** tels que Cap Emploi, l'Agefiph, la CPAM<sup>1</sup>, la MSA<sup>2</sup> ou la MDPH<sup>3</sup> est un axe majeur et peut se faire dans le cadre d'une politique « Handicap ». Différents aménagements pourront être co-construits avec l'appui de ces acteurs dans l'optique de prévenir la survenue de situations critiques et faciliter l'accueil de la diversité dans le travail.

Enfin, un **maillage territorial** est à envisager à l'échelle d'un bassin d'emploi pour faciliter les transitions professionnelles de salariés souhaitant intégrer une autre entreprise ou se consacrer à un nouveau projet professionnel. Une concertation entre les entreprises d'un territoire donné peut être instaurée et pilotée par des acteurs économiques comme les EPCI<sup>4</sup> avec le concours d'organismes de l'Emploi et de la formation tels que Transition Pro, les OPCO, Pôle Emploi ou la Région ainsi que les organismes spécialisés cités précédemment. La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des compétences à l'échelle d'un territoire permet alors la construction de passerelles entre les métiers des différentes entreprises parties prenantes. Ce type d'action permet, par exemple, d'élargir les perspectives et renforcer les modalités d'accompagnement dans le cadre d'un reclassement pour inaptitude.

### Référence pour aller plus loin :

- > Guide pratique Aract Normandie, **Favoriser le maintien dans l'emploi face aux problèmes de santé**, février 2017 : <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/guide---favoriser-le-maintien-dans-l-emploi-face-aux-problemes-de-sante.html>

1 CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie, elle gère l'affiliation et les droits des assurés sociaux à l'Assurance Maladie.

2 MSA : Mutualité Sociale Agricole, elle correspond au régime de protection sociale obligatoire des personnes salariées et non salariées des professions agricoles.

3 MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées existe sein de chaque Département. Elle accueille, informe, accompagne et conseille les personnes handicapées et leurs proches, leur attribue des droits.

4 EPCI : Etablissements Publics de Coopération Intercommunaux, tels que les Métropoles, Communautés de Communes ou Communautés d'Agglomérations. Ces collectivités territoriales disposent généralement d'une compétence économique sur leur territoire.



**NORMANDIE**

### L'Aract Normandie vous accompagne :

L'Aract Normandie intervient depuis de nombreuses années sur la thématique des parcours professionnels dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle. Conseil aux entreprises, actions collectives, actions d'information et de sensibilisation, formations, les modalités d'intervention sont nombreuses et adaptées à la problématique de chaque structure, en concertation avec la direction et les salariés.

### Contact :

#### Aract Normandie

Siège social :  
12 rue Ferdinand buisson  
14280 Saint-Contest  
Tél: 02 31 46 13 90  
contact-aract-normandie@anact.fr

Site de Rouen :  
108 avenue de Bretagne  
76100 Rouen  
Tél : 02 32 81 56 40

[www.normandie.aract.fr](http://www.normandie.aract.fr)

- > Directeur de la publication : Patrick Raillard
- > Rédaction : Florent Dubus, Séverine Lesueur, Elsa Mouret
- > Mise en page : Elise Junca
- > Septembre 2021
- > Crédits photos : © Pch.vector via Feepik