Prévention de l'usure professionnelle et maintien dans l'emploi

L'expérience de 6 Entreprises Adaptées en Bretagne

Sommaire

- Propos introductif 3
- Présentation des six Entreprises Adaptées 4
- Les Entreprises Adaptées, de qui parle-t-on ? 4
- Portrait des Entreprises Adaptées 5
- Prévention de l'usure professionnelle, maintien dans l'emploi… de quoi parle-t-on ? 5
- Comment agir pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien en emploi ? 6
- **Levier 1**
  Prendre en compte les spécificités de son effectif et les conditions de travail dans le développement des activités 6
- **Levier 2**
  Connaître ses ressources humaines par un management de proximité 8
- **Levier 3**
  Développer les compétences et construire des parcours professionnels 10
- **Levier 4**
  Adapter l'organisation du travail et les conditions de travail 12
- Points clés… à retenir 14
- Ressources… pour agir 15

Propos introductif

L'Aract Bretagne et l'Unea Grand Ouest, avec le soutien de la Direccte Bretagne, ont réalisé, en 2015, une enquête, visant à identifier comment les Entreprises Adaptées peuvent prévenir l'usure professionnelle et contribuer au maintien dans l'emploi, pour développer leur performance économique et sociale ?

Dans un contexte d'allongement de la vie active, cette question se pose à toute entreprise, et notamment aux Entreprises Adaptées : leur population salariée a des caractéristiques (santé, âge, parcours professionnel et personnel) qui sont porteuses d'enjeux majeurs pour le maintien dans l'emploi et la prévention de l'usure professionnelle.

Nous remercions chaleureusement les six entreprises qui ont participé à cette action et les vingt et un acteurs de direction, salarié·e·s, représentants du personnel, encadrants de proximité rencontrés.

Quatre leviers, pour concilier performance productive et sociale et maintien en emploi des salarié·e·s, émanent de cette enquête :

- *prendre en compte les spécificités de son effectif et les conditions de travail dans le développement des activités ;*
- *connaître ses ressources humaines par un management de proximité ;*
- *développer les compétences et construire des parcours professionnels ;*
- *adapter l'organisation du travail et les conditions de travail.*

Ce document propose une synthèse des expériences et préoccupations entendues ainsi que des préconisations d'actions sur ces quatre axes pour toute entreprise qui souhaiterait mener des projets en matière de prévention de l'usure professionnelle et de maintien dans l'emploi.

Présentation des six entreprises

Des caractéristiques diversifiées en effectif, activité, statut.

Entreprises	Effectif	Activités	Statut
ATELIERS FOUESNANTAIS	340 salarié·e·s 29 % F et 71 % H	Tri déchets, blanchisserie, travaux paysagers	Association
APROBOIS	90 salarié·e·s 5 % F et 95 % H	Scierie, fabrication de palettes et caisses	SCOP
APF 3i CONCEPT	87 salarié·e·s 47 % F et 53 % H	Imprimerie, reprographie, GED et saisies informatiques, conditionnement, câblage électrique.	Association
SERVICEA	35 salarié·e·s 37 % F et 63 % H	Poly-maintenance, propreté, jarretièrrage, services administratifs	SARL
ATELIERS DU DOUET	31 salarié·e·s 9 % F et 91 % H	Menuiserie, sommiers et pièces de literie	Association
HANDIRECT	12 salarié·e·s 42 % F et 58 % H	Services administratifs	SARL

Les Entreprises Adaptées (EA), de qui parle-t-on ?

Les Entreprises Adaptées, sont avant tout des entreprises. Elles développent des activités économiques en employant majoritairement des salariés en situation de handicap (minimum obligatoire 80 % de l'effectif de production).

Employeurs sociaux et solidaires, elles font l'objet d'un agrément d'État et ont pour missions de créer et pérenniser des parcours professionnels pour les personnes en situation de handicap. Outils de professionnalisation, elles adaptent l'organisation du travail au potentiel de chaque salarié·e.

Organisations sociétales, elles participent à la vitalité économique et sociale des territoires en générant des emplois non délocalisables, en innovant et développant des activités durables ayant un impact positif sur ses parties prenantes et, plus globalement, sur la société.

PME autonomes au sein du réseau régional et national de l'UNEA (Union Nationale des Entreprises Adaptées), elles savent se fédérer pour promouvoir ce modèle entrepreneurial et être force de propositions.

Portrait des Entreprises Adaptées

En FRANCE

Un secteur compétitif, générateur d'emploi durable sur les territoires

✔ **780 Entreprises Adaptées en France**
190 entreprises créées en 10 ans

✔ **1,4 milliard euros de chiffre d'affaires**
+ 16 % en 3 ans

✔ **34 000 salarié·e·s dont 26 000 en situation de handicap**
+ 15 % d'emplois créés en 4 ans

✔ **50 % des Entreprises Adaptées ont une certification qualité ISO**

En BRETAGNE

✔ **49 EA et 3 500 salarié·e·s**

✔ **Plus de 60 métiers identifiés**

✔ **Un réseau de 5 bénévoles :**
- 1 délégué régional,
- 4 délégués départementaux
- 1 salarié (Chargé de mission).

Prévention de l'usure professionnelle, maintien dans l'emploi … de quoi parle-t-on ?

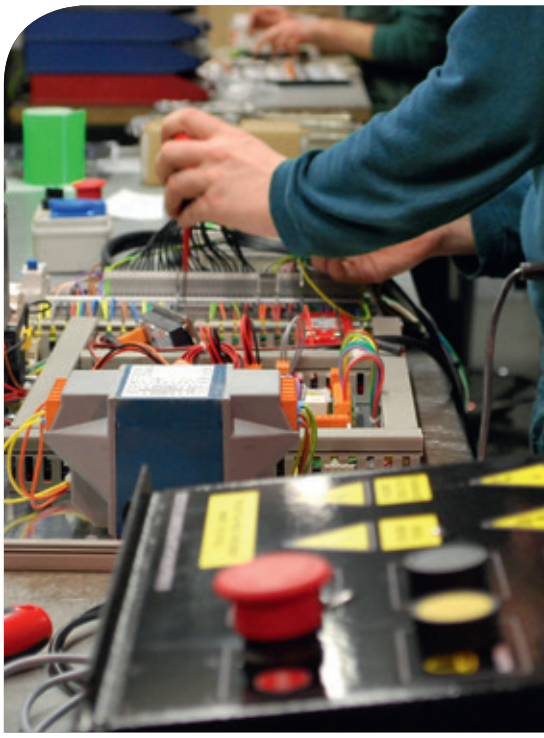
L'allongement de la vie professionnelle pose la question du vieillissement de la population au travail : 14,2 % des actifs étaient âgés d'au moins 55 ans en 2014 alors qu'ils n'étaient que 7,1 % en 2000 *(source Dares Résultats n° 007 janvier 2016)*. À 50 ans, 30 % de la vie professionnelle reste à accomplir !

- **Pour les salarié·e·s,** l'enjeu de cet allongement de leur vie active est double : pouvoir poursuivre leur activité professionnelle sans altérer leur santé et finir leur carrière de manière constructive, tant du point de vue de la satisfaction au travail, que de leur santé et des possibilités de rémunération pendant et à l'issue de leur vie professionnelle.
- **Pour les entreprises,** cette situation renvoie à la nécessité de conserver des équipes de travail en bonne santé, « bonnes compétences » et « bon engagement », à tout âge, pour répondre aux enjeux de production, de qualité de service, d'évolution de leur activité ou de développement.

Face à ces enjeux, la prévention de l'usure professionnelle et le maintien dans l'emploi semblent étroitement liés : **l'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé lié à l'accumulation et/ou la combinaison d'exposition à des contraintes de travail durant le parcours professionnel.** Ces contraintes peuvent être des contraintes physiques, mentales, d'horaires et de rythmes, ou encore liées aux environnements du travail. L'usure professionnelle se traduit par une accélération du processus de vieillissement.

Le maintien en emploi vise à sécuriser les parcours professionnels en prenant en considération les restrictions faites au salarié ou les difficultés d'évolution de ses compétences, en étudiant les possibilités d'adaptation de son poste de travail ou en recherchant les possibilités sur un autre poste dans l'entreprise ou dans une autre entreprise.

Prévenir l'usure professionnelle c'est agir sur les différents facteurs contribuant à l'usure professionnelle, tout au long du parcours professionnel du salarié, dans un objectif de maintien durable en emploi.



LEVIER 1

Prendre en compte les spécificités de son effectif et les conditions de travail dans le développement des activités

« Au départ, nos prestations pour ce client, grand compte national, portaient sur des travaux d'impression. Nous avons travaillé en mode projet pour identifier ses attentes et besoins. Au fil des contacts, nous avons pu nous positionner sur une activité nouvelle : l'implantation d'un centre d'appels prenant en charge des appels sortants et la qualification de fichiers. Notre réactivité, trois mois pour installer un centre d'appels sécurisé, réaliser les investissements nécessaires, recruter et former les salariés, a été appréciée et s'est traduite par un développement important de l'activité. »

Directrice d'une Entreprise Adaptée, activités d'imprimerie et de centre d'appels.

L'expérience des entreprises

Sur les six entreprises rencontrées, trois ont des activités très diversifiées : activités techniques + services industriels + services administratifs. Les trois autres ont un « cœur de métier » assez étendu : travail du bois et production de produits semi-finis pour deux entreprises, services administratifs et numériques pour la dernière. Les données nationales montrent que **66 % des Entreprises Adaptées comptent au moins trois activités différentes** dans la réalisation de leur chiffre d'affaires (chiffres clés 2013 Unea KPMG).

Cette stratégie de pluri-activités peut être considérée comme un levier de performance économique et sociale : elle permet de saisir des opportunités d'activités plus nombreuses, et offre des possibilités multiples :

- de consolidation d'emplois en facilitant les mobilités professionnelles internes (par exemple : transformer des temps partiels en temps complet et inversement, changer de poste) ;
- de diversification d'emplois avec des opportunités pour les salariés de changement d'activités, ce qui facilite le maintien dans l'emploi en cas de restrictions d'aptitudes ou difficulté d'adaptation des compétences sur un métier ;
- d'acquisition de nouvelles compétences renforçant l'autonomie du salarié dans ses choix professionnels ;
- de développement d'une culture d'agilité professionnelle favorisant la durabilité du parcours professionnel ;
- de réactivité, à la fois, par rapport aux besoins des clients et aux enjeux de gestion des ressources humaines.

Leurs préoccupations

Les Entreprises Adaptées qui ont des activités industrielles peuvent se trouver fragiliser dans leurs emplois et leur mission de professionnalisation du fait des investissements techniques à réaliser et de leurs effets : risques de suppression d'emplois liés à l'automatisation, difficultés d'apprentissage liées à des troubles cognitifs ou à un niveau de formation initiale limité.

et favoriser le maintien en emploi ?

Conseils et recommandations

Articuler des objectifs sociaux (conditions d'emploi et de travail, professionnalisation, santé au travail…), aux objectifs économiques, dans les choix stratégiques et la conduite des changements

Comment faire ?

» **Prendre en compte** dès l'étude de faisabilité d'une nouvelle activité ou d'un marché, les conditions d'emploi et de travail des salarié·e·s, sous différentes dimensions : nature des activités de travail à maintenir ou à développer, caractéristiques de l'effectif en âge, sexe, ancienneté, état de santé, compétences à développer et parcours professionnels possibles, organisation et conditions de travail permettant de préserver la santé des salarié·e·s et leur intérêt dans le travail réalisé.

» **Considérer** les conditions de préservation et de développement de la ressource humaine comme faisant partie des éléments décisifs des choix stratégiques d'activité.

Avec qui agir ?

Avec les équipes de travail et l'encadrement qui portent « le point de vue du travail », pour :

- mieux se représenter ce qui pourrait changer dans le travail ;
- faire évoluer le projet dans une perspective de performance globale et durable ;
- permettre aux acteurs de l'entreprise, salarié·e·s et leurs représentants, encadrement, de participer aux projets et de s'approprier les changements.

« Nous réalisons régulièrement une "revue clients" et partageons avec les salariés, sur un tableau installé dans le service, les informations recueillies sur un chantier par un agent d'entretien, ou lors d'une visite clients par la direction. Sont indiquées les dernières informations du client, les difficultés éventuellement rencontrées, le traitement qui en a été fait ou non, le plan d'action en cours. »

Directeur d'une Entreprise Adaptée, activités de nettoyage.

LEVIER 2 Connaître ses ressources humaines par un management de proximité

L'expérience des entreprises

L'effectif moyen des Entreprises Adaptées en France est de 44 salarié·e·s, et est composé, en moyenne de 63 % d'hommes et 37 % de femmes (chiffres clés 2013 UNEA KPMG).

Les pratiques identifiées dans les six entreprises sont marquées par une prise en compte forte des caractéristiques singulières de chaque salarié, que ce soit en âge, état de santé, compétences, parcours de vie professionnel et personnel, avec, cependant, des inconnues qui peuvent influencer le maintien durable dans l'emploi :

- Les atteintes en matière de santé du salarié au moment du recrutement et dans les premiers mois de la reprise d'emploi.
- L'instabilité de l'état de santé des salarié·e·s liée à des pathologies qui peuvent être chroniques ou évolutives, à leur vécu professionnel et personnel et aux conditions de travail.

La sécurisation de la relation employeur-salarié s'appuie sur une connaissance fine de chaque salarié ; elle se construit par un rapport de confiance et une attention permanente à la personne. Dans certaines entreprises, la gestion des ressources humaines s'étend à la prise en compte des problématiques sociales rencontrées par les salarié·e·s. Cet appui peut mobiliser fortement les fonctions de direction et de ressources humaines. Certaines entreprises envisagent à ce titre l'appui d'un service social inter-entreprises.

Cette prise en compte individuelle se traduit également, du côté de l'encadrement de proximité, par une attention quotidienne aux signaux de difficultés exprimés ou repérés ce qui suppose des pratiques de management en « proximité relationnelle ».

Leurs préoccupations

En matière de recrutement, les caractéristiques des candidats et salariés intégrés dans les Entreprises Adaptées sont en lien étroit avec les politiques des pouvoirs publics, avec une priorité actuelle donnée à l'emploi de salarié·e·s séniors et à la prise en compte des handicaps psychiques. Cette exigence a un double effet :

- Au moment du recrutement : un nombre de candidats pouvant être restreint, avec une difficulté, dans certains cas, à obtenir des candidatures de demandeurs d'emploi hors de ces priorités, notamment des travailleurs handicapés jeunes ; des difficultés à pourvoir les postes sont évoquées selon les activités et bassins d'emploi.
- Dans la composition de l'effectif : le recrutement de salariés séniors vient accentuer la proportion des plus âgés dans l'effectif, alors même que cette part est déjà importante du fait de la stabilité de l'effectif. La pyramide des âges se déséquilibre avec des contraintes renforcées dans les possibilités d'articuler l'évolution en âges, compétences, état de santé et les exigences du travail. Dans les Entreprises Adaptées, en moyenne, 28 % des salariés en situation de handicap ont plus de 50 ans.

et favoriser le maintien en emploi ?

Conseils et recommandations

Pouvoir anticiper et travailler en collaboration interne et externe pour la gestion des ressources humaines de l'entreprise

Comment faire ?

» **Collaborer** entre acteurs de l'entreprise, pour évaluer régulièrement l'adéquation entre le poste, l'activité du salarié et ses compétences, repérer et prendre en compte les difficultés et les points d'appui qu'il peut rencontrer. Cela passe par des temps d'échanges avec le salarié et l'équipe de travail, en confiance, pour pouvoir écouter les difficultés rencontrées et les résoudre soit en tentant de diminuer les contraintes de la situation soit en développant des ressources dans le travail (compétences, soutien et coopération…).

» **Apporter** aux encadrants un soutien dans leur rôle de remontée des informations terrain, de régulation des difficultés individuelles et collectives, en développant leurs compétences d'animation, en les associant aux dispositifs de gestion des ressources humaines, en leur laissant du temps et des marges de manœuvre pour ces temps d'échanges et pour l'organisation du travail de leur équipe.

» **Développer** des relations de travail avec des partenaires externes pour mieux faire comprendre les spécificités éventuelles de l'Entreprise Adaptée, bénéficier de compétences utiles pour élargir le nombre de candidatures (femmes et hommes de tout âge…), pour le suivi des premiers mois dans l'emploi, pour l'aide à la résolution de difficultés personnelles du salarié·e ou liées à l'évolution de son état de santé.

Avec qui agir ?

- **Les acteurs ressources humaines, encadrants de proximité, représentants du personnel** peuvent appréhender ensemble les problématiques spécifiques liées au handicap, pour mieux identifier des situations à risque pour le salarié, pour ses collègues et l'encadrement et agir au plus possible en prévention.
- **L'académie de L'UNEA propose une formation aux encadrants de proximité** pour développer une pratique managériale spécifique en résonnance avec les diverses dimensions du vécu professionnel quotidien des encadrants.
- **Des partenaires externes :** Service public de l'emploi, Cap Emploi, Médecine du travail, service social inter-entreprises, organismes de formation et OPCA, … Pour éviter des ruptures dans le suivi professionnel, social et médical des salarié·e·s.

« *Tous les matins au moment de la réunion d'équipe, les encadrants de production se font une idée de l'état de santé des salariés dans leur équipe et de la façon dont ils pourront réagir ou travailler dans la journée. En fonction des commandes, ils positionnent les personnes sur les postes ou leur proposent de travailler en doublon sur certains postes. Les chefs d'équipe ont un rôle important pour la formation au poste de travail. Certains sont des professionnels de notre activité mais peuvent avoir moins d'expérience pour accompagner des personnes en situation de handicap dans leur apprentissage ou sur des difficultés individuelles d'ordre médico-social.* »

Responsable de production d'une entreprise adaptée, secteur du bois.

LEVIER 3 Développer les compétences et construire des parcours professionnels

L'expérience des entreprises

75 % des salarié·e·s en situation de handicap dans les Entreprises Adaptées, sont, selon les données nationales, sans qualification reconnue : 17 % ont un niveau BEP/CAP et 1,35 % ont un niveau supérieur ou égal à bac +3. **Les salarié·e·s détiennent pourtant des compétences acquises au fil de leur expérience sur lesquelles les Entreprises Adaptées s'appuient pour lancer le pari d'un parcours professionnel pérenne.**
Les Entreprises Adaptées consacrent 3,2 % de leur masse salariale à la formation (étude KPMG).

Dans les six Entreprises Adaptées enquêtées, des compétences de nature différente sont mises en œuvre : compétences sur des activités simples et répétitives, compétence d'adaptation à la diversité des activités de l'entreprise et à sa variabilité (selon les clients et les volumes traités), compétences relationnelles et techniques plus spécialisées sur les métiers de l'entreprise (travail du bois, assemblage électrotechnique, services informatiques et d'impression, activités de services…).

Dans ces entreprises aux activités variées, le développement de la polyvalence et la capacité des salarié·e·s à travailler sur plusieurs postes sont de véritables atouts pour :

- faciliter l'organisation du travail ;
- permettre des parcours professionnalisant et des mobilités professionnelles ;
- développer la capacitation de la personne. **La capacitation est définie comme « le processus d'accroissement personnel de l'autonomisation et de la responsabilisation d'un individu**, en vue d'augmenter son pouvoir d'agir sur son environnement et ses situations vécues, et ainsi de prendre en charge par lui-même sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale » ;
- accroître ou réduire les temps de travail selon les besoins des salarié·e·s ;
- s'adapter aux variabilités des marchés.

Leurs préoccupations

Les entreprises rencontrées s'interrogent sur les possibilités d'amélioration de leurs pratiques de formation en interne au regard de plusieurs exigences :

- Les compétences nécessaires pour tutorer et former des salarié·e·s : l'encadrement mobilisé pour animer ces formations, détient souvent les compétences techniques utiles pour former aux métiers de l'entreprise. Il peut par contre être moins expérimenté sur les pratiques pédagogiques d'autant plus quand la situation de handicap du salarié vient rendre difficiles les apprentissages.
- La disponibilité des acteurs internes (encadrement, RH) nécessaire pour préparer, et animer ces temps de formation et accompagner le parcours de professionnalisation des salarié·e·s. Ce temps d'accompagnement s'ajoute au temps de formation.
- Le suivi des effets des formations souvent organisées « sur le poste », en lien avec les situations de travail ou les problèmes rencontrés, mais pas forcément stabilisés dans leur contenu et leurs conditions d'organisation.

Des difficultés sont également évoquées sur la mission de construction de parcours des salariés en situation de handicap dans l'Entreprise Adaptée ou en dehors (entreprises « classiques », Esat). Ces difficultés sont pour partie liées :

- aux souhaits des salarié·e·s de rester dans l'Entreprise Adaptée, en tant que milieu ordinaire de travail, sur des postes adaptés, dans des environnements et des collectifs connus et sécurisants pour eux.
- à l'état de santé et aux capacités cognitives qui peuvent évoluer dans le temps et rendre difficile la mobilité vers d'autres postes ou d'autres entreprises (par exemple : mémorisation et stabilisation des acquis dans le temps)
- au peu de possibilités ouvertes de travail en entreprises « classiques » et ESAT et à la complexité de passer d'une entreprise à une autre.

Conseils et recommandations

Agir pour un développement constant de la capacitation des salarié·e·s

Comment faire ?

- **Former,** donner de la disponibilité et reconnaître le rôle des tuteurs et formateurs internes mobilisés pour former le nouvel arrivant sur un poste de travail, sur les exigences de l'activité et de sécurité, sur l'environnement de travail.
- **Identifier** les évolutions prévisibles des activités et de l'effectif pour définir les compétences dont l'entreprise aura besoin à moyen terme et ouvrir des possibilités de parcours pour les salarié·e·s : changements dans les procédés de fabrication et l'organisation du travail qui vont impacter les compétences ; départ de salarié·e·s plus âgé·e·s prévisibles faisant apparaître un besoin de transmission de compétences spécifiques.
- **Combiner** les dispositifs de formation en fonction des besoins individuels ou collectifs et des domaines de formation :

Dispositifs extérieurs aux situations de travail :

- Stages inter-entreprises pour des formations destinées à un nombre réduit de salariés. Le stage inter-entreprises est l'occasion d'échanges entre participants d'entreprises diverses qui peuvent venir nourrir les réflexions et idées d'actions pour sa propre entreprise.
- Plate-formes de formation de type e-learning sur des objectifs de sensibilisation, de réactivation ou développement de compétences de base, en individualisation les temps d'apprentissage.

Dispositifs centrés sur les situations de travail :

- Stages intra pour plusieurs salarié·e·s de l'entreprise construits sur-mesure avec un organisme de formation dans le cadre, par exemple d'un projet de diversification de l'activité ou de l'utilisation de nouveaux équipements.
- Tutorat par un collègue, un formateur interne ou un encadrant, au moment de la prise de poste ou du retour sur le poste après une période d'absence.
- Groupe de résolutions de problèmes ou d'analyse de pratiques professionnelles pour apprendre collectivement des problèmes rencontrés et partager les expériences.
- Formation en situation de travail pour s'appuyer sur la dimension formative du travail et de l'organisation du travail en rendant le salarié acteur du développement de ses compétences en situation.

Avec qui agir ?

- **Des acteurs internes** selon la taille de l'entreprise : chargé de formation ou Ressources Humaines pour organiser les dispositifs de formation et les possibilités de parcours professionnels, pour aider à la conception de formations internes ; Encadrant de proximité et professionnels reconnus dans l'équipe en capacité de transmettre « les ficelles du métier » et les « règles de vie » du collectif.
- **Des acteurs externes** en appui technique et financier des projets de formation de l'entreprise : L'UNEA et sa démarche de GPEC (eformadapt), l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé auquel l'entreprise adhère, les organismes de formation ayant des compétences pour l'accompagnement et la formation de personnes pouvant être touchées par des troubles de l'apprentissage.

« Nous essayons d'être au plus réactif possible dans le traitement des demandes des clients grâce à la polyvalence des salariés sur plusieurs activités, par exemple des opérations de traitement administratif, de saisie informatique et de routage. Il est cependant difficile d'avoir une polyvalence totale sur nos activités : généralement chaque salarié a un point fort dans ses compétences et des possibilités de travailler sur d'autres activités. »

Directeur d'une Entreprise Adaptée, activité de services administratifs.

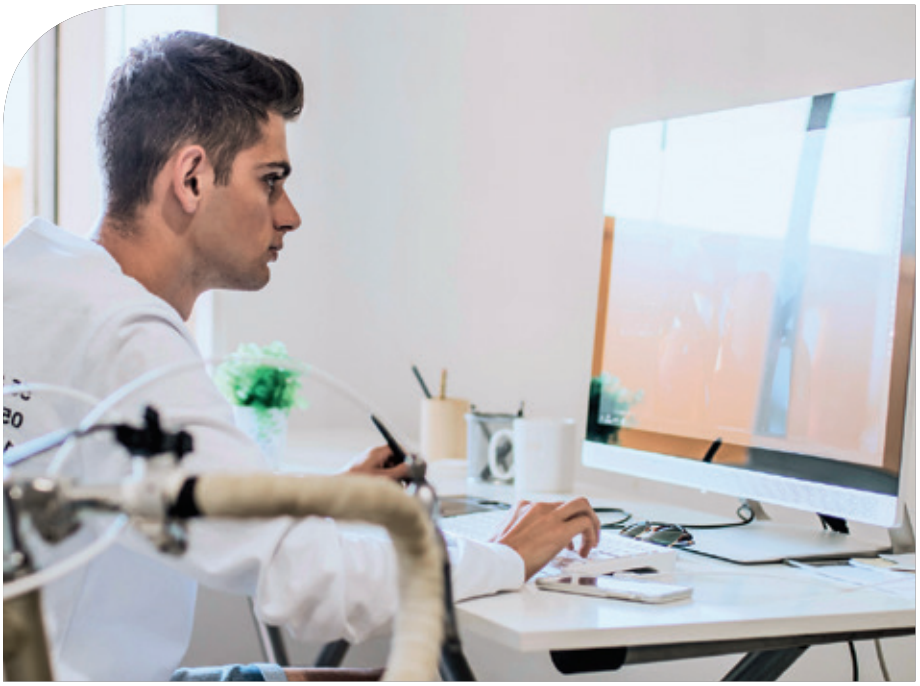
LEVIER 4 Adapter l'organisation du travail et les conditions de travail

L'expérience des entreprises

Dans les six entreprises, les pratiques observées en matière d'organisation et de conditions de travail révèlent une prise en compte de l'individu, au quotidien, particulièrement importante pour adapter au mieux les ressources et contraintes dans l'activité. Cela se traduit, par exemple, par des actions visant à réduire le temps de travail après un arrêt maladie ou en lien avec l'avancée en âge (mi-temps thérapeutique ou modification du contrat de travail) ou également par des aménagements des postes en terme de contenu d'activité ou d'exigences productives.

Ces mesures contribuent au maintien en emploi du salarié. Elles peuvent cependant avoir des effets plus négatifs sur sa rémunération (en cas de réduction du temps de travail), sur le sentiment d'équité de traitement entre salarié·e·s ayant des horaires différents et sur la nécessité de gérer au quotidien les ajustements individuels mis en place.

D'un point de vue collectif, les améliorations apportées sur les conditions de travail s'appuient notamment sur des investissements techniques pour, par exemple, limiter le port de charges et la manutention, aménager les espaces de travail et flux de produits, travailler à hauteur en position assise ou debout. Ces aménagements et équipements améliorent les postes de travail, facilitent la réalisation du travail et réduisent les risques professionnels.



Leurs préoccupations

Les entreprises rencontrées expriment des inquiétudes sur :

- Les coûts supportés par l'Entreprise Adaptée liés à la reconnaissance de maladies professionnelles qui touchent les salarié·e·s alors même que la dégradation de leur état de santé peut être provoquée par leur parcours professionnel antérieur.
- Les difficultés à pouvoir respecter les conditions et l'âge de départ à la retraite des salarié·e·s en Entreprises Adaptées qui sont les mêmes que pour tout salarié du régime général de sécurité sociale. Les employeurs et salariés rencontrés évoquent des difficultés relatives à plus de fatigabilité avec l'avancée en âge, à la dégradation éventuelle de l'état de santé qui serait liée aux pathologies déjà présentes, à des difficultés à tenir les exigences de l'activité du point de vue des rythmes de travail et ce jusqu'à l'obtention de la totalité des droits à la retraite.
- Les facteurs externes difficiles à appréhender (parcours personnel) qui influencent les organisations de travail et accompagnement des parcours professionnels des salarié·e·s en situation de handicap.
- Dans certaines entreprises, les possibilités de proposer des postes plus « doux » et moins exposés à un rythme contraint se raréfient, notemment lorsque les postes de travail sont liés aux flux d'activité et aux équipements productifs.

Conseils et recommandations

Agir sur le contenu du travail avec les salarié·e·s, dans une dynamique d'amélioration continue

Comment faire ?

- **Caractériser** les liens entre composition de l'effectif (avancée en âge, répartition par métiers), indicateurs de santé au travail (absences maladie, maladies professionnelles, accidents du travail, signes de « fragilités » éventuels) et exigences du travail (contenu de l'activité, exposition à des contraintes importantes ou à des facteurs de pénibilité) pour identifier et prévenir des difficultés qui pourraient apparaître pour l'état de santé des salarié·e·s et les possibilités de maintien dans l'emploi.

- **Prendre en compte** les difficultés et propositions d'amélioration exprimées par les salarié·e·s, lors des réunions d'équipe ou à l'occasion d'autres échanges (réunion de CHSCT, entretien annuel, …) sur les contraintes physiques dans l'activité (postures, manutentions, …), les horaires et rythmes de travail, l'environnement de travail (bruit, température, …), la charge mentale ressentie (nombre d'informations à traiter), les aléas subis qui viennent perturber le travail (pannes, informations manquantes, absences dans l'effectif, …)

- **Faciliter** la réalisation du travail en agissant sur le contenu du travail, le développement des compétences, l'organisation et les rythmes de travail, les moyens techniques d'aide au travail, les espaces de travail.

- **Profiter** de l'opportunité de projets d'investissements liés à l'évolution ou au développement de nouvelles activités pour intégrer des objectifs d'amélioration des conditions de travail dans les objectifs stratégiques de ces projets.

Avec qui agir ?

L'amélioration des conditions de travail s'appuie sur la contribution de nombreuses parties prenantes dans et hors l'entreprise :

- **Les concepteurs et décideurs** des équipements et de l'organisation générale du travail au moment du développement d'une nouvelle activité, pour trouver les compromis tenables entre exigences des clients et préservation de l'état de santé des salarié·e·s.
- **L'encadrement direct et les salarié·e·s** qui, au vu de leurs expériences, peuvent être force de propositions et d'amélioration au quotidien s'ils disposent de marges de manœuvre pour exprimer et réguler les difficultés rencontrées dans la réalisation du travail.
- **Les représentants du personnel** pour contribuer à caractériser les risques en matière de santé au travail et porter des projets d'amélioration.
- **Des acteurs externes** de la santé au travail et de la prévention des risques, en appui technique des entreprises sur leurs projets d'amélioration des conditions de travail : équipe pluridisciplinaire des services interprofessionnels de médecine du travail, réseau Anact-Aract, service prévention de la Carsat, de la MSA et de l'OPPBTP …

« Nous avons développé le temps partiel pour sept salarié·e·s pour contribuer à leur maintien en emploi. Ces personnes travaillent par demi-journée avec des horaires éventuellement différents en fonction des besoins de l'activité et des contraintes personnelles (garde d'enfants, transport, fatigabilité). Nous accompagnons individuellement la personne pour rechercher notamment une compensation financière à la perte de rémunération liée à la baisse du temps de travail (allocation travailleur handicapé ou invalidité), avec l'appui du Médecin du travail. Les temps partiels font bouger l'organisation du travail. Nous avons également pu bénéficier de l'appui de l'ergonome du Service de Santé au Travail auquel nous adhérons, pour améliorer les conditions de travail à l'occasion d'une extension du bâtiment : aménagement de la salle de pose, création d'un abri extérieur pour l'activité d'expéditions, investissement dans de nouveaux outils de transfert et pesée. »

Responsable de l'activité Blanchisserie dans une entreprise adaptée.

Points clés... à retenir

Avec 80 %, a minima, de leur effectif de production composé de salarié·e·s en situation de handicap, la prise en compte des ressources humaines est au cœur de l'organisation du travail, du management quotidien et de la conduite du projet économique et social des Entreprises Adaptées.

Ce travail d'enquête a révélé l'exigence, pour les Entreprises Adaptées, de connaître singulièrement chacun des salarié·e·s qui composent l'effectif, pour ne pas passer à côté de leurs difficultés et de leurs potentiels. C'est une condition majeure pour s'inscrire dans une véritable démarche inclusive des salariés·e·s en situation de handicap. La relation de confiance, employeur et employé mais aussi au sein du collectif de travail est une modalité incontournable pour réussir le pari d'une entreprise inclusive avec des performances économiques durables, adaptées et ajustées au potentiel des équipes salariées.

Les Entreprises Adaptées peuvent se transformer en «Entreprises Agiles» pour soutenir la pérennité des emplois et s'inscrire pleinement dans la dynamique d'entreprises apprenantes, porteuses d'emplois accessibles, avec un management accompagnant et des équipes qui coopèrent pour garantir une performance économique.
Elles restent cependant sensibles et concernées par les enjeux de prévention de l'usure professionnelle et de maintien en emploi.

La nécessité d'agir en prévention de l'usure professionnelle concerne aujourd'hui nombre d'entreprises, qu'elles soient adaptées ou « classiques» et ceci quel que soit leur secteur d'activités.

Ce guide propose quatre leviers qui contribuent à la fois aux objectifs de performance économique et sociale, et permettent aux salarié·e·s d'être acteurs de leur santé et de leur parcours professionnel :

1. **Prendre en compte les spécificités de son effectif et les conditions de travail dans le développement des activités**

   Par une articulation des objectifs sociaux (conditions d'emploi et de travail, professionnalisation, santé au travail, ...), aux objectifs économiques, dans les choix stratégiques d'activités et la conduite des changements.

2. **Connaître ses ressources humaines par un management de proximité**

   Par une anticipation et une coopération permanente entre les acteurs internes et externes pour la gestion des ressources humaines.

3. **Développer les compétences et construire des parcours professionnels**

   Par un développement constant de la capacitation des salarié·e·s.

4. **Adapter l'organisation et les conditions de travail**

   Par des actions d'amélioration continue, avec les salarié·e·s sur le contenu du travail.

La mission sociale de l'Entreprise Adaptée, définie par la loi, est de mettre en œuvre une organisation d'entreprise qui facilite le développement de la capacitation des salariés fragilisés par un handicap. Cette constante préoccupation envers les salarié·e·s leur permet une meilleure estime de soi, une confiance en soi renouvelée par la reconnaissance de leur compétence, et la construction d'un projet professionnel.

À partir de ce premier recueil d'expériences, d'autres travaux pourraient à l'avenir compléter ce guide pour mieux identifier ce qui, dans les parcours professionnels et le vécu quotidien des salarié·e·s en situation de handicap, peut contribuer à accroitre ou atténuer les facteurs d'usure professionnelle.

Une cartographie des caractéristiques démographiques et de santé au travail des salarié·e·s portant sur un échantillon plus important d'Entreprises Adaptées, permettrait de faire émerger des problématiques d'emploi, de formation, de parcours professionnel et de travail pour lesquelles des réponses nouvelles, par territoire, pourraient être expérimentées. Celles-ci pourraient concerner particulièrement les salari.é.e.s les plus âgé.e.s pour faciliter des accompagnements positifs de fin de carrière et limiter les risques d'inaptitudes au travail et de départ anticipé.

Ces travaux pourraient également être utiles pour nourrir les démarches de Gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences (GPPEC) initiées par des entreprises et acteurs de l'emploi sur ces territoires.

Ressources... pour agir

« Promotion de la santé au travail, usure professionnelle ».
Dossier Web complet - 2017.
www.anact.fr

« Vieillir au travail : enjeux et conditions ».
Matinale de l'Aract Bretagne - 5 juillet 2017.
www.bretagne.aract.fr

« Usure professionnelle, le défi de l'anticipation ».
Revue Travail & Changement n° 357 - Novembre 2014.
www.anact.fr

« Les entreprises Adaptées »
Calcul du retour sur investissement et du gain social.
Étude KPMG - Octobre 2016.
www.unea.fr

Aract Bretagne

10, rue Nantaise
35000 RENNES
Tél. 02 23 44 01 44

www.bretagne.aract.fr

Unea Grand Ouest

Maison de l'ESS - 15, rue Martenot
35000 RENNES
Tél. 06 73 76 48 75

ypiplin@unea.fr

Réalisation : Aract Bretagne (Elisabeth Dewanckel) et Unea Grand Ouest (Yoann Piplin) avec le soutien financier de la Direccte Bretagne – Décembre 2017

Maquette et impression : APF Entreprises 3i Concept - Imprim'Vert