

## Association Eliad, dans le Doubs et en Haute-Saône

ELIAD est née de la fusion en 2013 de deux associations intervenant dans le secteur de l'aide et des soins à domicile : Assad Besançon-Pontarlier et Fassad de Haute-Saône. Cette fusion permet notamment la mutualisation des services supports et le renforcement des compétences nécessaires pour s'adapter aux évolutions du secteur. Eliad emploie 1350 salariés (920 ETP). 80 % sont des intervenants à domicile (service d'aide et d'accompagnement, service de soins infirmiers, portage de repas, accueil de jour, équipe spécialisée Alzheimer...). L'association est dotée de représentants du personnel : CE, CHSCT, Délégués du Personnel, et de délégués syndicaux CGT, CFDT, CFE-CGC.

	Pratiques actuelles	Analyse
Gestion administrative et comptable	<p>Un nombre de 55 unités bénéficiaires doit être employé (6 % x 923 ETP). Fassad et Assad puis Eliad en 2013 satisfont à l'obligation d'emploi. Ceci grâce à deux actions: recrutement de personnes TH et recours à des ESAT (fourniture de repas, blanchisserie, espaces verts).</p> <p>Aucune contribution n'est versée à l'Agefiph. Il n'y a pas à ce jour d'accord de branche ni d'entreprise sur l'emploi des TH.</p>	<p>Un taux d'emploi satisfait depuis plusieurs années grâce à une attention constante sans stratégie particulière. L'association ne « comptabilise » pas de stagiaires TH alors qu'elle en accueille environ 180 par an.</p> <p>Un taux à maintenir dans le temps en fonction des flux de personnel, de la sensibilisation auprès du personnel et des pratiques (recrutement, sous-traitance, maintien...).</p>
Recrutement	<p>Le volume de recrutement est important et régulier sur l'année (1467 contrats en 2013 en CDD ou CDI) pour pallier les départs imprévus (turn-over important) et gérer les congés.</p> <p>20 départs en retraite par an sont prévus dans les 5 prochaines années. Les offres sont transmises à Cap emploi qui adresse quelques candidatures.</p> <p>En 2013, 4 personnes reconnues TH ont été recrutées.</p>	<p>Peu de candidatures Cap emploi sont retenues en lien avec une trop grande inadéquation entre le niveau d'exigence physique du poste défini par Eliad et les limites fonctionnelles. Les candidatures envoyées ne donnent pas lieu à un suivi d'où un manque possible d'ajustement entre l'offre de la demande.</p> <p>Pour une majorité des recrutements, le candidat doit être opérationnel immédiatement. Difficile en amont de la prise de poste d'adapter les conditions de travail, de se donner les moyens pour tester les compétences, de se rassurer par rapport à l'existence d'un handicap.</p>
Maintien en emploi	<p>En 2013 : 2 reclassements ont pu être proposés à 2 personnes déclarées incaptes et reconnues TH. Il s'agit pour ces personnes de changer radicalement de métier (intervenant à domicile à métier administratif et de gestion).</p> <p>Le service RH a mobilisé des acteurs internes et externes pour les aspects techniques et financiers (Carsat, Sameth, organisme de bilan de compétence, tuteurs ...)</p>	<p>Ce nombre de reclassements peut paraître élevé mais le choix de parcours est restreint. Il y a en effet très peu de métiers différents et sans contraintes physiques à Eliad. Pour avoir une vision plus globale des actions de maintien, il serait intéressant de quantifier le nombre de personnes maintenues en emploi avec restrictions médicales (reconnues TH ou non) et les changements d'organisation ayant rendu possible ce maintien (temps de travail, matériels, répartition des tâches) pour en dégager des enseignements et éventuellement des pistes d'actions.</p> <p>La structure, consciente de la pénibilité des postes et de ses impacts sur la santé des salariés et la motivation (accidents du travail et maladies professionnelles, turn-over, restrictions, inaptitudes), mène des actions de prévention et souhaite les renforcer en créant un poste de préventeur.</p>

## Eliad, dans le Doubs et en Haute-Saône

Dialogue social	<p><b>En interne</b>, le recrutement ou les maintiens sont gérés par plusieurs personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le service RH, dont une personne chargée du recrutement (rédaction des offres, sélection des candidatures)</li> <li>- les responsables de secteurs qui valident in fine les recrutements des intervenants à domicile</li> </ul> <p><b>Au sein du CHSCT</b> : Le sujet est mis à l'ordre du jour d'au moins une réunion par an du CHSCT avec des informations sur le nombre d'unités bénéficiaires et le taux d'emploi. Il y a des traces écrites relatant quelques questions /réponses sur ce sujet dans les comptes - rendus.</p> <p><b>Entre direction et DS</b> : La volonté de la direction et des délégués syndicaux est d'aborder cette question de manière plus détaillée lors de la NAO ou d'un accord spécifique.</p> <p><b>Vis-à-vis du personnel</b> : L'association sensibilise chaque année le personnel au handicap via son bulletin interne, dans le cadre de la semaine du handicap au travail.</p>	<p>Si le sujet n'est pas tabou, les informations transmises restent générales. Elles sont souvent délivrées une fois les actions réalisées et portent surtout sur l'aspect comptable et obligatoire.</p> <p>Les informations sur les actions de reclassement mériteraient d'être présentées en amont et de manière plus explicite. Les représentants du personnel sont parfois informés des résultats à posteriori et parfois par les salariés concernés. Certaines questions posées sur le handicap lors des réunions mettent en avant l'existence de confusions sur les termes ou des besoins d'informations complémentaires notamment d'ordre juridique.</p> <p>Il n'existe pas à ce jour de temps d'échanges entre les services RH et les IRP pour se concerter sur l'évolution possible du taux d'emploi et la nature des actions pouvant être menées, d'où le souhait de mener une négociation sur ce thème.</p> <p>Les acteurs ont besoin de s'outiller sur le sujet pour mieux le maîtriser et mieux l'aborder ensemble (types d'accords possibles suite aux négociations, suivi médical, nature des informations à transmettre au CHSCT). Le diagnostic doit être complété (recueil de données, analyse) pour permettre aux acteurs d'avoir une vision plus globale, notamment concernant le maintien en emploi.</p>
-----------------	---	---

### . Les enjeux

**Compte tenu de l'analyse de ces pratiques, et en dehors de satisfaire l'obligation de négocier, que peut gagner l'entreprise à les faire évoluer ?**

Pour les acteurs d'Eliad, les enjeux sont à la fois d'ordre **social** et **économique** :



## Eliad, dans le Doubs et en Haute-Saône

### Exemples de pistes d'action à envisager

<p><b>Domaine 1 : conditions d'accès à l'emploi, à la formation et aux promotions professionnelles</b></p> <p><b>Action 1 :</b> Enrichir l'état des lieux Ex : Parcours professionnel des personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi pour évaluer d'éventuels écarts avec les personnes non bénéficiaires et proposer si besoin des ajustements</p> <p><b>Action 2 :</b> Renforcer le partenariat avec CAP Emploi, notamment lors des recrutements pour remplacer des départs anticipés (départs en retraite) et en mettant en place un suivi des candidatures</p> <p><b>Action 3 :</b> Sensibiliser les responsables de secteur au handicap</p>	<p><b>Domaine 2 : conditions de travail et d'emploi</b></p> <p><b>Action 1 :</b> Approfondir l'état des lieux sur les accidents du travail, maladies professionnelles, inaptitudes, modalité de reclassement, ceci pour en tirer des enseignements en terme de parcours professionnels.</p> <p><b>Action 2 :</b> Définir et formaliser entre direction et représentants du personnel les conditions pour préparer au mieux la reprise au travail d'un salarié après un arrêt de longue durée.</p> <p><b>Action 3 :</b> Compléter les connaissances des acteurs sur certains aspects juridiques et sur les notions relatives au handicap.</p> <p><b>Action 4 :</b> Faire réaliser un état des lieux de l'accessibilité des différents locaux administratifs aux personnes à mobilité réduite (usagers, salariés).</p>
<p><b>Domaine 3 : sensibilisation au handicap de l'ensemble du personnel</b></p> <p><b>Action 1 :</b> Poursuivre la sensibilisation du personnel sur le handicap en précisant l'ambition de l'employeur sur l'emploi des personnes handicapées et en valorisant les pratiques</p> <p><b>Action 2 :</b> Faire le lien avec les actions menées en faveur de la prévention de la pénibilité.</p>	

## Entreprise Silac, à Champlitte

Silac fait partie du **groupe Coralu**, leader en France dans la réalisation de façades de hautes technologies et emploie **194 personnes**. Le site de Champlitte est en capacité de laquer plus de **4 millions de m<sup>2</sup> d'aluminium par an** (profilés, tôles, cintres, armatures...dans une multitude de teintes) et peut stocker, pour le compte de ses clients jusqu'à 1000 tonnes de produits, prêts à être laqués en juste à temps. Les étapes de fabrication : logistique, stockage, **laquage**, sertissage, contrôle qualité, emballage, conditionnement. La réalisation d'un grand nombre de tâches suppose des gestes répétitifs et une sollicitation physique élevée. L'entreprise est dotée d'Instances Représentatives du Personnel (CHSCT, CE, DS).

	Pratiques actuelles	Analyse
Gestion administrative et comptable	<p>Une obligation qui équivaut à 11 bénéficiaires pour un effectif de 194 salariés. L'emploi de 4 personnes dont 1 recrutée en 2010. Une comptabilisation en fin d'année des missions intérim réalisées par des personnes reconnues TH (4 en 2010). Des recrutements qui n'ont pas donné lieu à des aménagements spécifiques.</p> <p>Un taux d'emploi atteint depuis 3 ans « sans stratégie ni calcul particulier » de la part de la direction. Une obligation d'emploi satisfaite depuis 3 ans qui ne donne lieu à aucune contribution auprès de l'Agefiph.</p>	<p>Faute d'enjeux économiques, le sujet ne donne pas lieu à une réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour maintenir ce taux voir l'augmenter (ex : sous-traitance).</p>
Recrutement	<p>La proposition régulière de candidatures de personnes reconnues TH par CAP EMPLOI qui suit l'entreprise. Le recours à l'intérim avant tout CDD ou CDI. Récemment, le recrutement d'une personne TH déficiente intellectuelle en intérim pendant plusieurs mois.</p>	<p>Recruter et intégrer une personne déficiente intellectuelle suppose d'aborder en amont la nature des tâches qu'elle peut réaliser et ses besoins en terme d'accompagnement et d'encadrement. Ce dernier point peut nécessiter du temps supplémentaire pour le chef d'équipe. Ce travail de préparation et de coordination ayant été sous-investi, le bilan de ce recrutement reste mitigé et peut ne pas donner envie aux acteurs de retenter l'expérience.</p>
Maintien en emploi	<p>Au cours des 15 dernières années, la réalisation de 4 aménagements de postes. Le recours à un cabinet conseil en ergonomie et à l'Agefiph pour cofinancer certains projets. Un rôle pivot de médiation et de conseil assuré par le médecin du travail qui informe, entre autres, le salarié sur la reconnaissance TH et analyse le poste occupé.</p> <p>Concernant les maladies professionnelles et les accidents du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 salariés concernés par des TMS</li> <li>- Des intérimaires particulièrement touchés par les accidents du travail.</li> </ul>	<p>L'entreprise réalise des actions de maintien dans l'emploi. Elle connaît les appuis techniques ou financiers possibles et peut s'appuyer sur le médecin du travail.</p> <p>Avec le départ à la retraite de ce dernier, l'entreprise devra s'assurer que ce travail d'information et de rôle pivot peut se poursuivre. Prévenir les risques professionnels, c'est agir en amont pour réduire les risques d'inaptitude ou de situation de handicap. L'entreprise semble avoir des actions ciblées à mener notamment vis-à-vis des intérimaires.</p>

## Entreprise Silac, à Champlitte

	Pratiques actuelles	Analyse
Dialogue social	<p><b>Concernant l'emploi des TH, 4 personnes en interne ont été amenées à gérer plus particulièrement cette question :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la comptable pour la déclaration annuelle</li> <li>- un agent de maîtrise pour la recherche de solutions techniques</li> <li>- une personne en charge du recrutement et notamment des intérimaires</li> <li>- une personne de l'encadrement en charge d'organiser le travail et de manager</li> </ul> <p><b>Au sein du CHSCT :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un sujet abordé d'un point de vue technique, au coup par coup.</li> <li>- Il n'y a pas de traces écrites concernant ce sujet dans les compte-rendus de réunion.</li> <li>- Bien que des dossiers techniques existent pour chaque aménagement, les acteurs ont une connaissance partielle des actions réalisées.</li> </ul> <p><b>Concernant l'ensemble des salariés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lorsqu'un recrutement ou maintien en emploi est réalisé (aménagement de poste par exemple), les collègues ne sont pas forcément informés.</li> <li>- Aucune communication particulière n'est réalisée sur le positionnement de l'entreprise vis à vis du Handicap.</li> </ul> <p><b>Entre Direction et Délégué syndical,</b> le sujet n'est pas abordé comme un sujet à part entière.</p>	<p>Ces 4 personnes sont concernées dans différents domaines par le handicap. Elles le sont en plus d'autres tâches ou sujets qu'elles ont à traiter. Elles agissent à leur niveau mais peu de réunions collectives sont prévues notamment pour préparer l'arrivée du salarié (recrutement ou reprise d'activité après arrêt) et aborder la situation de travail dans sa globalité. D'où un certain cloisonnement possible des actions et une connaissance partielle de la situation.</p> <p>Le sujet du handicap reste complexe et tabou d'où une réelle difficulté à l'aborder ensemble.</p> <p>Quoi dire et ne pas dire pour ne pas gêner la personne concernée ? C'est une question encore sans réponse pour les acteurs de l'entreprise.</p> <p>L'emploi des TH n'est pas encore un sujet de négociation, au même titre que les autres sujets de la NAO.</p>

**Compte tenu de l'analyse de ces pratiques, et en dehors de satisfaire l'obligation de négocier, que peut gagner l'entreprise à les faire évoluer ?**

### Pour la direction

Mieux garantir le maintien du taux d'emploi qui permet de satisfaire l'obligation légale.  
Réduire les coûts directs et indirects relatifs aux accidents du travail et maladies professionnelles.

### Pour le délégué syndical

Faire du sujet de l'emploi des TH au minima un objet de dialogue social.

Passer d'actions correctrices d'un problème de santé individuel à une démarche de prévention collective des risques professionnels.

### Pour l'ensemble des acteurs

Favoriser la cohésion sociale et la qualité des relations professionnelles en abordant de manière plus construite et objective les liens entre SANTÉ et TRAVAIL à travers notamment :

- la sensibilisation/formation,
- la formalisation et valorisation des actions
- les outils de communication.

## Lufkin, à Fougerolles

En 1998, le groupe américain Lufkin fait l'acquisition de Comelor, société fondée en 1941 et située à Fougerolles. Spécialisée dans la construction d'engrenages (forages pétroliers, équipements de maintenance...), le site emploie 200 personnes. L'entreprise est dotée de l'ensemble des instances représentatives du personnel (CE, CHSCT) et d'un délégué syndical.

	Pratiques actuelles	Analyse
Gestion administrative et comptable	<p>Une obligation d'emploi des travailleurs handicapés équivalent à 12 bénéficiaires.</p> <p>Un taux non totalement satisfait depuis 3 ans mais l'emploi de 9 personnes reconnues travailleurs handicapés et l'accueil de 2 stagiaires TH en 2009.</p> <p>Un essai de recours à la sous-traitance sans suite</p>	<p>Des enjeux économiques relatif au taux d'emploi. Une question non inscrite dans une politique ou une stratégie particulière. Cependant un souhait fort de la direction d'assurer un rôle social en maintenant les salariés en emploi dans la mesure du possible et en accueillant des stagiaires.</p>
Recrutement	<p>Des offres d'emploi adressées aux structures d'insertion (pôle emploi et CAP emploi).</p> <p>Le recrutement d'une personne reconnue travailleur handicapé à ce jour, sans aménagement spécifique du poste ou de l'organisation.</p>	<p>Le recrutement de compétences avant tout. Des relations avec les structures spécialisées telles Cap Emploi qu'il serait intéressant de renforcer afin d'ouvrir le maximum de postes aux personnes reconnues handicapées.</p>
Maintien en emploi	<p>La réalisation d'actions pour maintenir dans l'emploi des salariés confrontés à un problème de santé (reclassement avec bilan de compétence et formation, redéfinition des tâches, matériels adaptés) avec la collaboration de plusieurs acteurs : médecin du travail, étudiante en ergonomie.</p>	<p>La réalisation d'actions qui n'ont pas forcément donné lieu à un document global sur lequel on communique et on capitalise.</p>
Dialogue social	<p>Des instances représentatives du personnel informées sur le taux d'emploi des TH une fois par an. Des niveaux d'information différents selon les instances et les acteurs.</p> <p>Le souhait de négocier sur le sujet (comme cela a été fait sur le sujet de l'emploi des seniors) en définissant les pratiques à maintenir et celles à créer ou renforcer.</p>	<p>Un souhait partagé de négocier mais un besoin de repères méthodologiques de part et d'autre pour mener à bien la démarche.</p>

### Compte tenu de l'analyse de ces pratiques, et en dehors de satisfaire l'obligation de négocier, que peut gagner l'entreprise à les faire évoluer ?

**Pour la direction :** Satisfaire le taux d'emploi obligatoire pour réinvestir la somme actuellement versée à l'Agefiph en faveur du maintien dans l'emploi et de la prévention des risques professionnels. Maintenir dans l'entreprise les compétences et le savoir-faire technique développés par les salariés.

**Pour le délégué syndical :** être informé et participer aux actions mises en place en faveur des Th et être force de proposition pour augmenter le taux d'emploi des TH ( ex : recrutement ou sous-traitance).

**Pour l'ensemble des acteurs :** Faire de l'emploi des TH un objet de négociation au même titre que les autres sujets. Valoriser les actions réalisées en faveur du maintien en emploi, à la fois auprès des salariés et des partenaires de proximité (institutions...).



## Caisse d'Allocations Familiales, à Vesoul

Organisme privé et mission de service publique, la CAF de Haute-Saône emploie 125 personnes. Elles assurent des activités en relation directe avec le public (accueil physique et téléphonique, action sociale...) ou des fonctions supports (informatique, comptabilité, ressources humaines...). Une grande partie des décisions concernant le fonctionnement de la CAF est prise à un niveau national par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales. Une convention d'objectifs de 4 ans prévoit un renforcement des exigences en terme de résultats mais aussi de moyens

	Pratiques actuelles	Analyse
Gestion administrative et comptable	<p>Une obligation d'emploi des travailleurs handicapés équivalent à 6 bénéficiaires. En 2009, 5 personnes reconnues handicapées sont employées. 2 ont plus de 50 ans.</p> <p>Un taux d'emploi satisfait depuis plusieurs années sans stratégie particulière. La structure n'a pas recours à la sous-traitance.</p>	<p>Un taux d'emploi satisfaisant à maintenir dans le temps. Malgré l'absence d'enjeux économiques pour 2009/2010 (absence de contribution auprès de l'Agefiph), le souhait d'une réflexion sur le sujet de la part des instances représentatives du personnel et de la direction.</p>
Recrutement	<p>En lien avec les orientations nationales, la politique de recrutement est plutôt axée sur une réduction des ressources humaines avec un remplacement non systématique des départs à la retraite à venir.</p> <p>Concernant le recrutement des TH, il n'y a pas de démarches particulières développées. À l'époque du diagnostic, les contacts avec les structures d'insertion CAP emploi sont peu fréquents. Mais une personne reconnue travailleur handicapé a déjà été recrutée.</p>	<p>Recruter une personne reconnue travailleur handicapé peut parfois nécessiter l'aménagement de la situation de travail. Anticiper ce besoin d'adaptation permet d'éviter que la personne concernée se retrouve en difficulté. Ce repérage des possibles inadéquations entre la déficience de la personne et les tâches à réaliser aurait mérité d'être abordé plus en amont. Encore faut-il savoir comment l'aborder (qui l'aborde, comment, avec quelles solutions possibles...).</p>
Maintien en emploi	<p>La CAF a déjà eu l'occasion de réaliser des aménagements de postes, au coup par coup, en réponse à des demandes individuelles de salariés, relayées par le médecin du travail ou le CHSCT. Des solutions sont trouvées avec l'aide notamment du service de prévention de la médecine du travail. Par contre, à ce jour, le SAMETH n'a pas été sollicité. Lorsqu'un salarié est confronté à une restriction médicale, il n'y pas de procédure particulière prévoyant d'organiser un temps de rencontre entre Direction, RH, encadrement, salarié.</p>	<p>Faute de coordination et d'information suffisante sur certains cas d'aménagement, des tensions peuvent se créer soit au niveau de la personne directement concernée soit au niveau du collectif de travail (inquiétude, interprétations, incompréhension). Cela peut avoir des impacts à un niveau individuel, sur la santé de la personne (si son poste ou l'organisation du travail restent inadaptés) et à un niveau collectif, sur les relations professionnelles et sociales qui peuvent se dégrader.</p>

## Caisse d'Allocations Familiales, à Vesoul

<p>Dialogue social</p>	<p>Lors du diagnostic, les informations relatives à l'emploi des TH dans la structure sont relativement peu connues et non abordées collectivement. Très peu de données sur le sujet apparaissent dans les PV des réunions.</p>	<p>Pour négocier sur l'emploi des travailleurs handicapés, il est nécessaire au préalable de définir le positionnement de la direction sur ce sujet, puis de partager un cadre commun à la fois sur le handicap, les enjeux pour la direction et les organisations syndicales et les objets de la négociation.</p> <p>Concernant la structure, de nombreux sujets relatifs à la NAO (négociation annuelle obligatoire) étant négociés au niveau national, la direction et les délégués syndicaux manquent d'information sur le sujet relatif aux TH. Des interrogations subsistent sur le sujet du handicap. Des ambiguïtés restent en suspens et peuvent créer des tensions au niveau du dialogue social et des relations professionnelles. Un des amalgames à aborder ouvertement pour réduire les confusions présentes : le Handicap n'est pas synonyme de défaut de compétence ou de moindre performance.</p>
------------------------	---	---

### Compte tenu de l'analyse de ces pratiques, et en dehors de satisfaire l'obligation de négocier, que peut gagner l'entreprise à les faire évoluer ?

**Pour la direction** : maintenir son rôle social à travers les valeurs citoyennes véhiculées en interne. Maintenir son taux d'emploi des personnes reconnues TH afin d'éviter de supporter le coût financier lié aux pénalités. Limiter les coûts directs et indirects générés par les risques professionnels (physiques ou psycho-sociaux).

**Pour le délégué syndical** : faciliter le maintien dans l'emploi des salariés confrontés à un problème de santé et de manière plus générale, pouvoir appréhender et débattre des questions en lien avec la santé et le travail de manière plus objective et outillée.

**Pour l'ensemble des acteurs** : Faire de la question des Travailleurs Handicapés un objet de dialogue social débouchant sur la mise en œuvre d'une démarche favorisant le maintien dans l'emploi des salariés et de leurs compétences. Éviter les cas possibles d'exclusion en lien avec les restrictions d'aptitude.