

TREMPLIN Airbus



Dispositif de maintien dans **l'emploi**

Dr Jean-François BOURDÉS – Médecin de Santé au Travail

Mme Sophie NAUROY – RH de proximité

Société Midi-Pyrénées de Médecine du Travail

06 Juin 2019

AIRBUS

Contexte de départ : 2015

Des difficultés à reclasser les salariés en situation d'inaptitude au poste d'origine

- **Aucun processus clair et validé** pour accompagner les retours après long arrêt maladie
- **Des pratiques hétérogènes** dans l'entreprise :
 - des expériences liées aux réseaux : missions temporaires, parfois réussies, parfois spirales négatives
 - des postes prévus pour le reclassement temporaire mais pérennisés et sclérosants
- **Aucun partage et retour d'expérience**
- Des acteurs en **manque d'information et de soutien**
- **Des freins : financement - cloisonnement de l'entreprise**
- **... des situations ayant abouti à l'inaptitude :**
 - souvent sanctionnées par le licenciement
 - des postes de reclassement acceptés par dépit dans des conditions non optimales

Des statistiques nationales qui confirment la réalité chez Airbus :

Un salarié a moins de **50%** de chance de retrouver un poste suite à un **arrêt maladie > 6**
mois

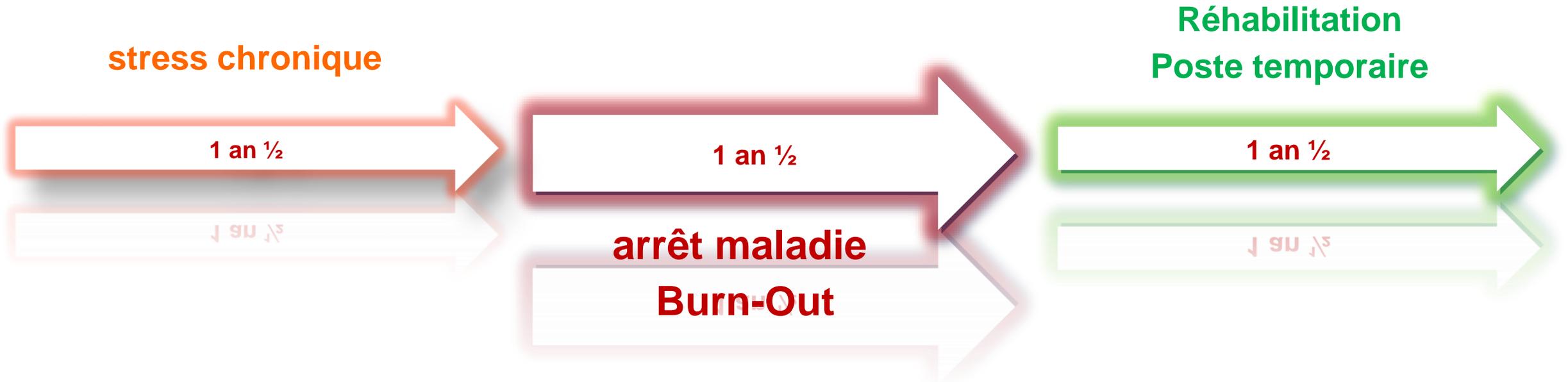
Enjeux pour l'entreprise

Mal gérées, ces situations amènent à :

- **Accroissement du taux d'absentéisme** : par prolongation des arrêts maladie
- **Une baisse de performance et un désengagement du salarié**
- un **épuiement** du salarié et du collectif de travail et une nouvelle dégradation de l'état de santé du salarié concerné
- une pression supplémentaire sur les ressources

Une OPPORTUNITE – un PROJET

« CAS INDEX » / salariée ingénieure aéronautique – programme avions chaotique



Une OPPORTUNITE – un PROJET

« CAS INDEX » / salariée ingénieure aéronautique – programme avions chaotique



1 an ½



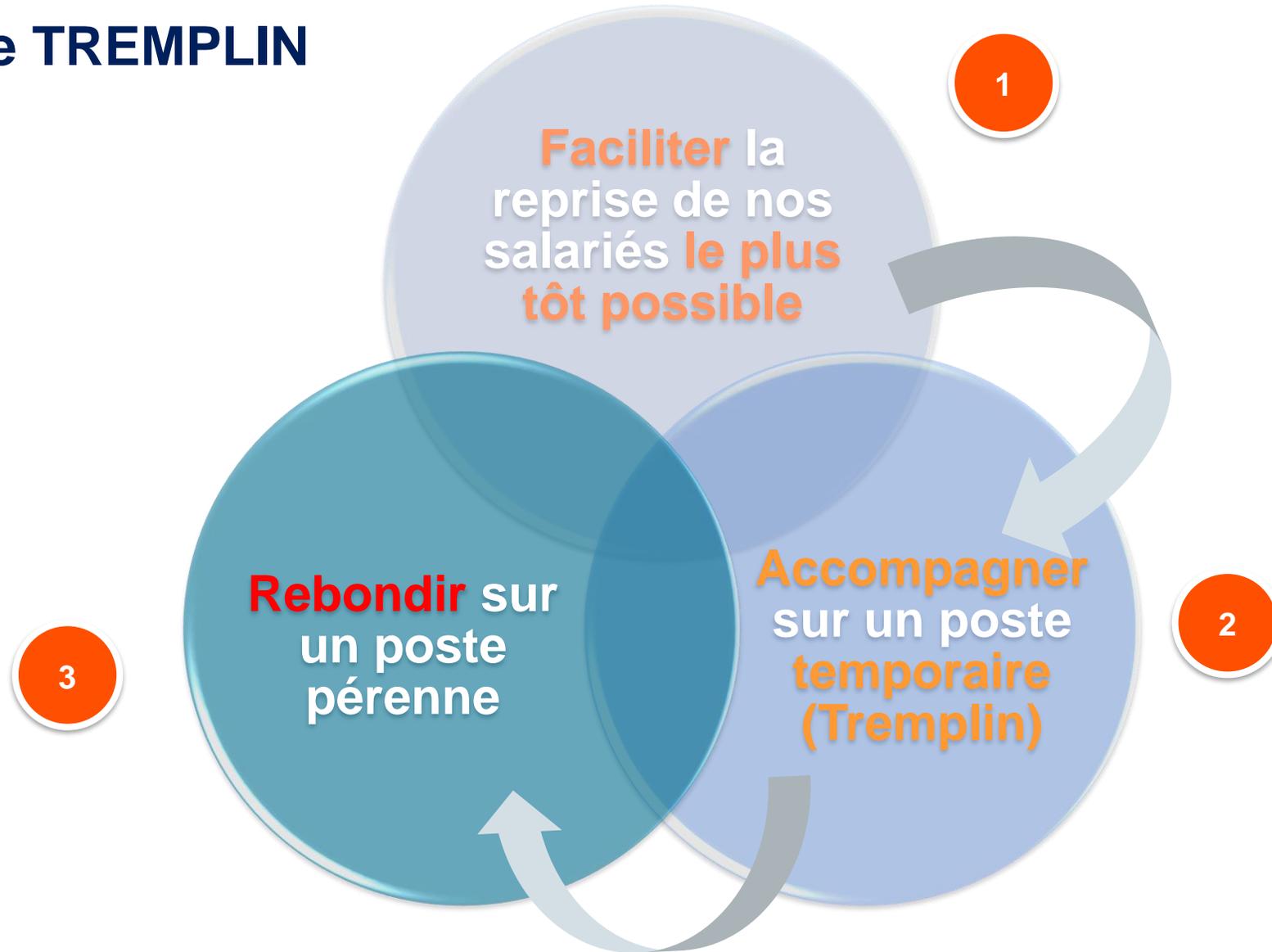
MOBILITE REUSSIE
sur POSTE DEFINITIF
Autre entité du groupe

- Un RH de proximité volontaire
- Un manager d'un autre secteur identifié **BIENVEILLANT**
- Des **compétences recherchées** pour une mission temporaire de support à l'équipe d'accueil
- Une **montée en puissance progressive** : respect des précos médicales, valorisation personnelle,
- Une **mobilité normale retrouvée** sur un poste de manager dans une autre entité
- **Symbiose Manager - Salariée**



Un projet de dispositif de retour et maintien dans l'emploi

Objectifs de TREMPLIN



Moyens de Tremplin

Un SPONSOR :

Le responsable des Relations Sociales



- Comité emploi :
autorisation de dépassement toutes fonctions : **20 ressources**

- Volume max en simultané

- Financement par le secteur d'accueil, mais ne rentre pas dans ses objectifs de ressources

- Le service d'origine peut recruter une nouvelle ressource

- Organigramme : la personne sera dans le secteur d'accueil

Durée **24 mois max**

Etapes de TREMPLIN

1

Faciliter la
reprise de nos
salariés **le plus
tôt possible**

**Accompagnement
pendant arrêt
maladie**

- Visites de pré-reprise
- Lien
- Travail progressif sur les compétences
- Discours positif et valorisant
- Implication dans le projet

Etapes de TREMPLIN

Faciliter la
reprise de nos
salariés **le plus
tôt possible**

**Accompagnement
pendant arrêt
maladie**

- Multiples
- Plusieurs professionnels

- **Visites de pré-reprise**
- Lien
- Travail progressif sur les compétences
- Discours positif et valorisant
- Implication dans le projet

Etapes de TREMPLIN

Faciliter la
reprise de nos
salariés **le plus
tôt possible**

**Accompagnement
pendant arrêt
maladie**

- **Assistances sociales**
- **Dispositif d'accompagnement des arrêts maladie (AMS)**
- **Courrier du SST**

- Visites de pré-reprise
- **Lien**
- Travail progressif sur les compétences
- Discours positif et valorisant
- Implication dans le projet

Etapes de TREMPLIN

Faciliter la
reprise de nos
salariés **le plus
tôt possible**

**Accompagnement
pendant arrêt
maladie**

- Visites de pré-reprise
- Lien
- **Travail progressif sur les compétences**
- Discours positif et valorisant
- Implication - partage - engagement dans le projet

- **Dès que possible**
- **Lien avec les médecins traitants**
- **Partage du CV...**

Critères d'entrée validés par le médecin du travail

Impossibilité pour la personne de revenir à son poste d'origine

- Impact santé
- Inadéquation entre l'état de santé et les conditions de réalisation du travail à ce poste

Préconisations du médecin du travail

Implication – Accord du salarié / projet de maintien dans l'emploi

- / **capacités restantes** du salarié suite à la (aux) visite(s) de pré-reprise
 - Aide Mission Handicap (bilan prof. adapté, bilan cognitif.....)
- / **possibilité d'inclure** la personne dans le dispositif « TREMPLIN »
- / **la motivation du salarié vis-à-vis de la démarche** en lien avec le RH

Processus de recherche de solution potentielle lancé par le RH

- Identification du secteur d'accueil par le réseau RH
- Approbation par les managers concernés de la solution proposée
- Coordination de l'ensemble des acteurs dans son secteur (médical, managers, RH...)

Etapes de TREMPLIN

2

**Accompagner
sur un poste
temporaire
(Tremplin)**

**Identification
service d'accueil**

- **Compétences recherchées**
- **Bienveillance managériale**
- **Bienveillance d'une équipe :**
 - Préparée
 - Stable (absence de réorganisation, de RPS)

Etapes de TREMPLIN

**Accompagner
sur un poste
temporaire
(Tremplin)**

Préparation

- **Lien et contact immédiat** entre salarié en arrêt et futur manager, futur RH
- **Lien entre médecins** du travail
- **Lien entre les RH**
- **Définition de poste** : FICHE DE POSTE (tenant compte de compétences, et des préconisations médicales)

Etapes de TREMPLIN

**Accompagner
sur un poste
temporaire
(Tremplin)**

**Entrée sur le
poste Tremplin**

- **Réunion de lancement**
- **Communication** équipe (manager)
- Possible **coaching d'équipe** par la mission handicap, si RQTH.
- **Organigramme** : Visibilité immédiate - intitulé de poste significatif
- **Objectifs** : objectif moral = **REUSSIR SON TREMPLIN** (= pas d'objectif en terme de livrable)
- Fixation de la **prime** : **NEUTRE**

Etapes de TREMPLIN



Etapes de TREMPLIN

Accompagner
sur un poste
temporaire
(Tremplin)

Une surveillance
cadencée

- **Visites médicales** de suivi
- Réunions régulières de la **commission locale de maintien**

Etapes de TREMPLIN



Etapes de TREMPLIN

3

Rebondir sur
un poste
pérenne

**Une recherche de
mobilité normale**

- **Visites médicales** de suivi
- Réunions régulières de la **commission locale de maintien**
- **Temps nécessaire**
- **Mission Handicap** : aides à la mobilité, après bilan professionnel si nécessaire

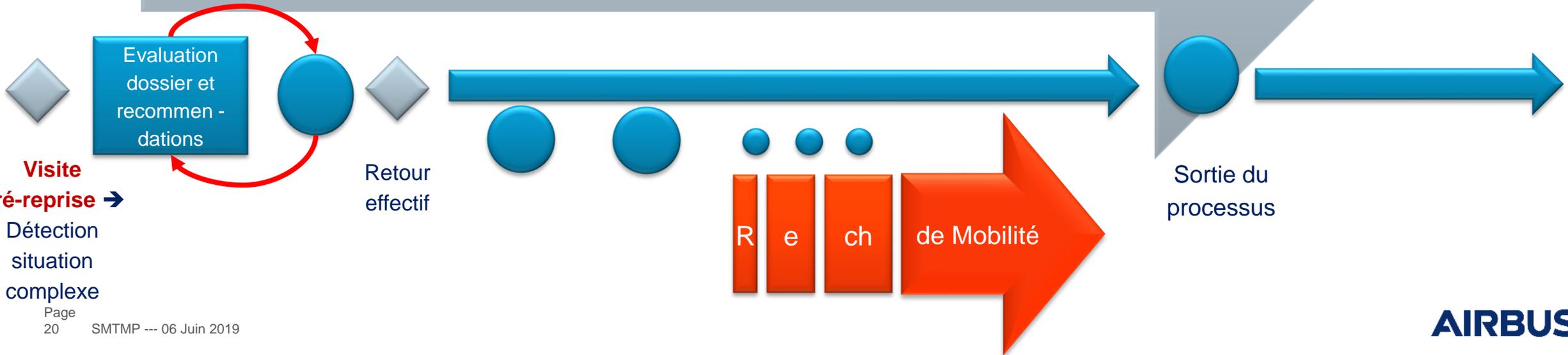
SCHEMA DE DEPART DU PROJET

● Médecin du Travail avec équipe pluridisciplinaire
(manager(s), médical, RH, mission H...)

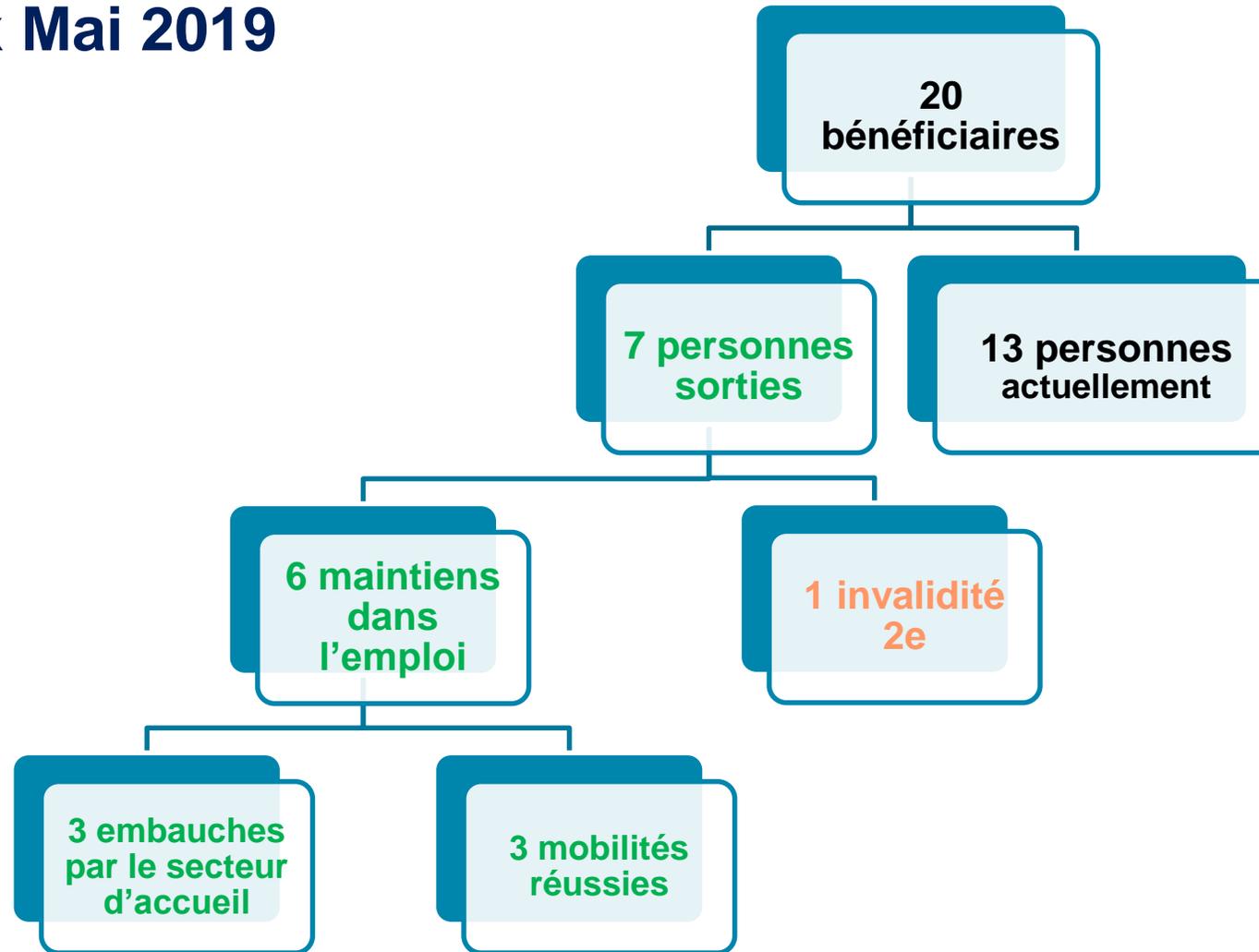
Accompagnement pendant arrêt maladie long

Retour progressif pour reconstruction personnelle

Poste classique



Etat des lieux Mai 2019



48,5 ans

Surtout **tertiaire**

Surtout **Troubles de santé mentale**

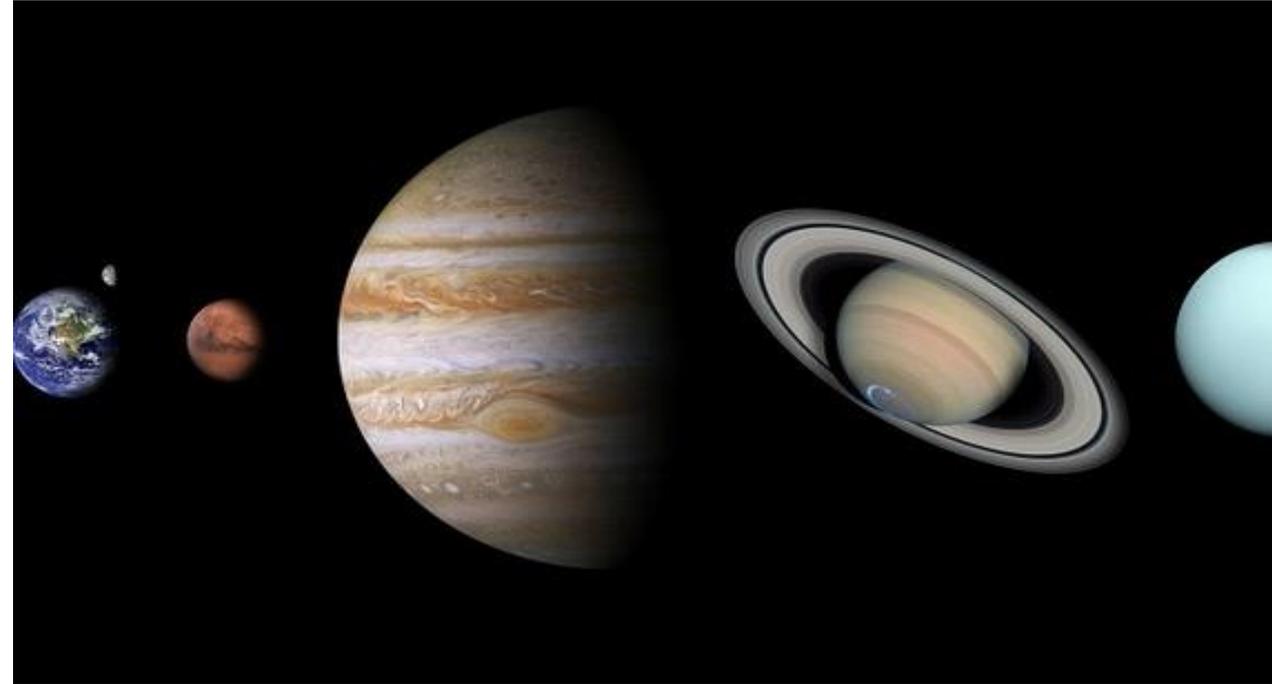
Lien au travail ++

Retour d'expérience RH

- Processus intelligent, adapté
- **Clés de la réussite :**
 - Cadre clair dans le process d'accueil
 - bonne préparation du manager et de l'employé
 - Collaboration sans faille des acteurs
- **Difficultés**
 - Savoir gérer les velléités de surinvestissement
 - Évaluation de la performance ; objectifs
 - Comment réduire petit à petit "l'étiquette" Tremplin
 - Détecter les bons signes
 - Passage à un accompagnement moins "thérapeutique"
 - Interrogations sur l'Après

Retour d'expérience - Médecin du travail

- Un dispositif à l'épreuve du réel :
 - "Alignement des planètes"
 - Un environnement changeant,
 - Des bienveillances parfois contraintes
 - Selon l'environnement : un dispositif parfois mal compris et n'emportant pas l'adhésion
- MAIS:
 - 6 succès
 - Un dispositif que les médecins ont su faire évoluer, sans compromission.



Perspectives

- Nécessité de Sécurisation juridique du dispositif
 - Intégration de la notion d'inaptitude
 - Transfert de l'obligation de reclassement vers l'etp
 - Avenant temporaire
- Elaboration de solutions pour les salariés de production
- Meilleure communication à la communauté des RH
- Diffusion à l'ensemble du groupe AIRBUS

MERCI