

# management en pratique

Cette rubrique est réalisée par DVConseils.  
[www.dvconseils.fr](http://www.dvconseils.fr)



MAINTIEN DANS L'EMPLOI APRÈS UN AT

## Démarche

# responsable ou falsification des chiffres ?

Getty Images

Lorsque l'accident du travail (ou la maladie professionnelle), malgré les mesures de prévention et de protection mises en place, arrive, l'entreprise a plusieurs façons de réagir, une fois bien sûr que la victime a été prise en charge et que les premiers gestes attendus ont été prodigués.

**T**rès souvent la question que se posent certaines entreprises est : « Comment je peux gérer cet événement de façon à ne pas pénaliser ma performance en santé-sécurité au travail » ? D'autres vont réfléchir à comment exercer sa responsabilité d'entreprise dans une situation pareille et vont alors arrêter une démarche partagée et responsable.

### LA TENTATION DE « MANAGER L'INDICATEUR »

En première approche, l'entreprise peut être tentée de gérer l'événement qu'elle n'a pas su éviter de façon à ne pas pénaliser sa performance en santé-sécurité au travail (SST). Cela signifie qu'elle va tout faire pour que cet événement qu'elle va déclarer à la Caisse Primaire d'Assurance-maladie, telle que la réglementation l'y oblige, ne puisse pas être qualifié d'accident du travail avec arrêt. Voire, en mettant une certaine pression sur le salarié, d'éviter d'avoir tout simplement à déclarer l'événement. Ces entreprises ont une particularité qui très vite incite à la vigilance lors de l'examen de ses résultats SST à savoir que son taux de fréquence n'est pas cohérent avec son taux de gravité. En effet, il faut se rappeler qu'il existe un lien de proportionnalité entre la fréquence des accidents et leur gravité : plus il y a d'accidents et plus ils sont graves. Ceci a été démontré par Bird et sa fameuse pyramide et, dans les faits, pour avoir collecté et mis en graphique des données de très grandes entreprises



#### À RETENIR

Si le travailleur accidenté exerce normalement une activité à forte pénibilité, une réelle politique de maintien dans l'emploi peut aussi lui permettre de découvrir d'autres activités qui pourraient avoir son assentiment en cas de nécessité de reprofessionnalisation et de réorientation de carrière.

pendant des années, il apparaît clairement qu'il existe une droite démontrant ce lien lorsque l'on met pour une entreprise donnée et pour une année donnée sa performance en fréquence et gravité.

#### LA RSE IMPACTE AUSSI LA GESTION DE L'ÉVÉNEMENT ACCIDENTEL

L'alternative que choisissent les meilleures entreprises est de s'interroger sur comment exercer sa responsabilité sociétale des entreprises (RSE), y compris lorsque ce type d'événement accidentel au travail survient. Et la réponse peut être la suivante : en appliquant une politique de maintien dans l'emploi responsable.

L'idée générale est de considérer comme anormal de faire supporter par la société, c'est-à-dire la branche AT/MP en l'occurrence, les conséquences d'un événement que l'entreprise n'a pas su éviter, et que donc cette dernière décide d'assumer ces conséquences lorsque cela naturellement est réalisable.

Dit autrement, l'entreprise va officialiser, par exemple après un accord d'entreprise, un processus qui va permettre, en y associant tous les acteurs concernés à savoir la DRH, le médecin du travail, les représentants du personnel qui eux valident le principe d'une telle démarche, et bien sûr en premier acteur, le salarié victime de l'accident du travail, d'examiner si les conséquences de l'accident du travail et le handicap temporaire que le salarié va avoir à vivre peut-être compatible avec l'attribution d'une autre activité au sein de l'entreprise que celle qu'il exerce d'habitude. Activité régulière avec laquelle il a



## Gestion responsable de la pénibilité

Il y a également un avantage, qui lui relève de la gestion de la pénibilité, à mettre en œuvre une politique de maintien dans l'emploi après accident du travail (ou maladie professionnelle). En effet, si le travailleur accidenté exerce normalement une activité à forte pénibilité, cette politique de maintien dans l'emploi peut aussi lui permettre de découvrir d'autres activités qui pourraient avoir son assentiment en cas de nécessité de reprofessionnalisation et de réorientation de carrière. En effet, les DRH se posent souvent la question de savoir combien de temps peut-on laisser un salarié exercer des activités à forte pénibilité ? L'objectif étant de réfléchir à comment réduire le temps d'exposition et donc d'éviter une usure prématurée du corps. Et donc d'envisager, grâce à une reprofessionnalisation planifiée, de gérer les temps de passage dans ces métiers pénibles. La politique de maintien dans l'emploi décrite est une aide à cette gestion de la pénibilité.

eu à vivre un accident du travail. L'objectif est donc, en partant bien sûr de l'accord de principe du salarié, que la DRH recherche s'il existe des activités au sein de l'entreprise qui pourraient être compatibles avec le handicap temporaire du salarié et bien sûr les compétences de ce dernier, en obtenant naturellement l'avis du médecin du travail quant à l'aptitude physique et mentale du salarié accidenté à exercer, ou pas, d'autres activités que celles qui lui sont normalement attribuées par l'entreprise, et parmi celles identifiées par la DRH, proposer l'activité qui serait la plus adaptée. Quitte à mettre en place des dispositifs permettant de rendre possible ce changement d'activité et d'accueillir le salarié (par exemple aller chercher le salarié en taxi pour l'amener au travail s'il ne peut pas se déplacer normalement).

Une telle approche, non seulement s'inscrit dans l'exercice bien compris de la RSE d'une entreprise, mais est complètement cohérente avec les démarches que nombre d'entre elles adoptent pour accueillir le handicap au travail. En effet, quelle différence y a-t-il à tout mettre en œuvre pour permettre à un salarié qui a à vivre un handicap définitif à exercer des activités au sein de l'entreprise par rapport au processus de maintien dans l'emploi décrit plus haut ? Aucune. Le sens de la démarche est identique : mettre au travail, lorsque cela est possible, en adaptant le travail à l'homme, des salariés qui ont à vivre des handicaps soit définitifs, soit temporaires. ■

## Et le préventeur dans tout cela ?

Il a un rôle très important à jouer : rappeler à l'entreprise qu'il ne faut pas qu'elle oublie qu'il y a eu un événement indésirable et qu'il faut donc qu'elle l'analyse pour en tirer les leçons et éviter sa reproduction. Et prendre sa place dans ce processus. Et naturellement garder à l'esprit que l'impact sur le taux de fréquence de l'entreprise d'une telle politique maintien dans l'emploi va se traduire dans la relation entre le Tf et le Tg (impact identique à une gestion « illégale » de l'indicateur...) et qu'il doit donc attirer l'attention sur le fait que si le Tf1 baisse, le Tf2 et/ou 3 lui est là pour rappeler que le chemin vers une vision zéro accident est peut-être encore loin...

**“ LE PRÉVENTEUR A UN RÔLE TRÈS IMPORTANT À JOUER : RAPPELER À L'ENTREPRISE QU'IL NE FAUT PAS QU'ELLE OUBLIE QU'IL Y A EU UN ÉVÉNEMENT INDÉSIRÉ ET QU'IL FAUT DONC QU'ELLE L'ANALYSE POUR EN TIRER LES LEÇONS ET ÉVITER SA REPRODUCTION.**

Dominique Vacher, président de DVConseils

”