



Paris, le 14 Février 2018

## Propositions pour améliorer le retour en emploi après un arrêt long

**La FIRPS, qui réunit les professionnels des risques psychosociaux, souhaite contribuer à la réflexion sur la maîtrise de la hausse des arrêts maladie, qui a été engagée par le gouvernement. Outre les coûts directs et indirects qu'ils génèrent, les arrêts de travail sont facteurs de désorganisation et de moindre performance économique des entreprises. La FIRPS considère que la hausse des arrêts de travail n'est pas une fatalité. La contribution de la prévention des RPS à la réduction des arrêts de travail est avérée .**

La prévention des risques psychosociaux contribue à la maîtrise de leur fréquence et à la baisse des coûts de l'absentéisme. Elle permet de combiner non seulement des actions de dialogue social et de prévention au niveau des organisations, de formation et de sensibilisation du management mais aussi l'accompagnement des personnes en arrêt de travail pour réduire les conséquences du risque.

En complément d'actions de prévention primaire, les recommandations de la FIRPS portent sur les dispositifs facilitant le retour à l'emploi des salariés en arrêt de travail de longue durée. En effet, l'approche par le contrôle ayant montré ses limites, la FIRPS recommande de favoriser les dispositifs d'accompagnement des salariés au retour à l'emploi.

L'expérience de nos cabinets montre que les collaborateurs en arrêt de longue durée souhaitent être accompagnés et soutenus dans leur parcours de retour à l'emploi, veulent bénéficier d'apports de leur entreprise tels que l'écoute et la considération de leur management, de la prise de nouvelles quant à leur état de santé, du soutien psychologique. Cela est confirmé par l'enquête annuelle Réhalto BVA : plus de 6 salariés sur 10 ayant connu un arrêt de travail long indiquent qu'ils auraient souhaités être accompagnés. L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail a montré que le concours de professionnels contribue à rendre sensiblement plus élevés les taux de retour en emploi et donc de sortie d'indemnité des personnes après un arrêt de travail longue durée.

### Arrêts de travail et retour à l'emploi, les constats de la FIRPS

Le retour à l'emploi est d'autant plus difficile que l'arrêt est long. L'exclusion du milieu professionnel et des bénéfices sociaux qui en résultent, favorise un processus de désinsertion sociale qui s'accroît

corrélativement avec l'allongement de la durée de l'arrêt. La période optimale d'accompagnement au retour à l'emploi est antérieure à six mois.

Le parcours de soins ne prend pas ou peu en compte la nécessaire mobilisation des ressources pour réintégrer une activité. La réintégration professionnelle contribue de façon déterminante à la récupération de la santé, à l'instar de ce que d'autres pays considèrent déjà.

Lorsque l'arrêt de travail a une difficulté professionnelle pour origine, il est source potentielle de conflits, rendant encore plus difficile le retour au travail, vécu de manière anxiogène. Dans ce cas, la médiation par un tiers de confiance représente une alternative efficace pour lever les freins professionnels au retour à l'emploi.

Le retour est d'autant plus difficile qu'il n'est pas systématiquement anticipé et que de surcroît, pendant l'absence, le milieu de travail a vécu des transformations pouvant impliquer des reclassements ou des formations. Cela complexifie encore plus le retour à l'emploi.

Fréquemment, le salarié en reprise après arrêt de longue durée doit se sur-mobiliser pour parvenir à assumer pleinement son poste dès son retour. Cela génère un risque d'épuisement et de ce fait, de rechute. En conséquence, il est important que le management prenne en compte la dimension progressive du retour à la performance et que le temps partiel thérapeutique progressif soit favorisé. Dans ce cadre, un aménagement de poste et d'horaires est souvent nécessaire.

### Les préconisations de la FIRPS

Le cas du retour en emploi après un arrêt long d'origine psychosociale est le plus difficile et nos cabinets constatent que **le retour en emploi échoue dans plus d'un cas sur deux avec des coûts considérables** tant pour les salariés concernés que pour le système assurantiel au sens large (cf. Guide FIRPS sur le burn-out).

Dans ces situations, il est impératif d'agir vis-à-vis du salarié pour qu'il se prépare à un retour à l'emploi mais cela ne peut aboutir que s'il a la conviction que les causes professionnelles qui ont été à l'origine de ses difficultés ont disparu. Il faut donc en même temps agir pour aider l'entreprise à se transformer. Il s'ajoute aussi une troisième contrainte : **la confiance est rompue ou très fragilisée** alors même que le succès passe par la coopération entre l'entreprise et son salarié pour faire de l'objectif de retour en emploi un projet commun. Dans ce contexte, notre expérience nous a montré que les parties doivent être aidées par un prestataire externe qui réunisse les compétences pluridisciplinaires nécessaires (psychologie, conseil en management, organisation, etc.) mais aussi un véritable statut de tiers de confiance accepté par tous.

La FIRPS propose donc que soit **mis en place un cadre simple permettant l'installation de ces**

**tiers de confiance** qui auront pour tâche d'aider les deux parties à préparer un retour réussi dans toutes ses dimensions :

- Identification des facteurs ayant contribué aux difficultés du salarié et détermination d'actions de nature à les réduire
- Elaboration en amont d'un plan de réintégration comprenant, non seulement le repérage et le calibrage des tâches à effectuer compte tenu de la nouvelle situation de santé, mais aussi le degré de progressivité de l'augmentation de l'activité.
- Formation du salarié en retour mais aussi de son manager et de l'équipe accueillante.
- Appui aux démarches d'accompagnement RH : reconnaissance éventuelle RQTH, mesures spécifiques.

Sur la base de ces premières expériences, la FIRPS propose aussi d'encourager **la négociation collective en entreprise pour élaborer des accords de prévention de l'absentéisme et d'aide au retour à l'activité** après arrêts de travail, pour que le retour à l'emploi soit perçu comme un enjeu stratégique par les acteurs de la santé au travail dans les plans Santé et de Qualité de Vie au Travail.

## À propos de la FIRPS

La FIRPS (Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux), créée en 2011 et présidée par François Cochet, (groupe Alpha), compte aujourd'hui 18 acteurs significatifs et reconnus, regroupant près de 500 consultants de la prévention des RPS et du management de la QVT, réunis autour du partage de valeurs fortes pour l'exercice de leur métier. Elle s'est dotée dès sa création d'un code de déontologie qui régit un mode d'exercice des membres de la FIRPS en vue du respect d'une éthique commune. Il cherche à répondre à un ensemble de droits et devoirs pour guider les actes des intervenants en prévention des risques psychosociaux, les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou les salariés de leurs clients. [www.firps.org](http://www.firps.org)

**Liste des dernières publications** : Mai 2012 - « *Recommandations sur la question du suicide au travail* » ; Avril 2013 - « *La prévention des risques psychosociaux lors des restructurations* » ; Janvier 2015- « *Assistance psychologique à distance : comment garantir la confidentialité et la sécurité des personnes et des données* » ; Mars 2016 - « *Prévenir le Burn-out* » ; Février 2017 - « *Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national* » ; Mai 2018 – « *Référentiel et Guide d'achat de la FIRPS sur les prestations d'assistances psychologique et social à distance* » ; Mai 2018 – « *Propositions pour la mission Santé au travail* ». Tous sont disponibles en téléchargement gratuit sur le site de la FIRPS - [www.firps.org](http://www.firps.org)

**Cabinets membres de la FIRPS** : ABSILIA, ACTEMS CONSEIL, AXIS MUNDI, BELLEDONNE RH, BE POSITIVE, CAPITAL SANTÉ, ÉLÉAS, GAE CONSEIL, IAPR, ICAS, IME, ISAST, GROUPE JLO, PACTES CONSEIL, PSYA, REHALTO, SECAFI, STIMULUS, USIDE

## Contacts presse

Agence Ozinfos  
Marie-Céline Terré - Tél : 01 42 85 47 30 - [firps@ozinfos.com](mailto:firps@ozinfos.com)