

## GESTION DES ARRÊTS DE TRAVAIL : UN ENJEU STRATÉGIQUE

Pour cette nouvelle édition de RéhaltoNews, nous revenons à notre métier de base, ciment historique de la connaissance ayant servi à développer la gamme de services de prévention : la gestion des arrêts de travail par le retour à la santé et à la vie active. Depuis son origine, Réhalto accompagne en effet les personnes en arrêt de travail avec une double spécialité : aide au retour à la santé et accompagnement au retour à l'emploi.

Les arrêts de travail génèrent des coûts directs et indirects pour les entreprises : leur dégradation peut se traduire par une augmentation sensible de la prime prévoyance. Dans un contexte de crise économique, la gestion des arrêts de travail devient donc primordiale. Incontestablement liés à la situation économique, les risques invalidité se comportent de manière pro-cyclique (source SCOR inform, septembre 2010).

Dans ce numéro, vous trouverez au travers de leurs témoignages la vision des différents acteurs impliqués : psychologues du réseau, représentants des ressources humaines, médecins conseil, courtiers et responsables de la gestion sinistres.

**CHRISTIAN MAINGUY**  
Directeur Général Réhalto

## savoir-faire

## Chiffres et méthode

Avec 14 ans d'expérience, le service réadaptation de Réhalto a permis d'analyser plus de 11 000 dossiers issus des secteurs primaire, secondaire ou tertiaire. Un savoir-faire acquis avec des problématiques aussi variées qu'**accidents ou burn out**, sans oublier bien sûr l'un de ses principaux domaines d'intervention : **la gestion des troubles musculo-squelettiques liés à la pénibilité de certains contextes professionnels.**

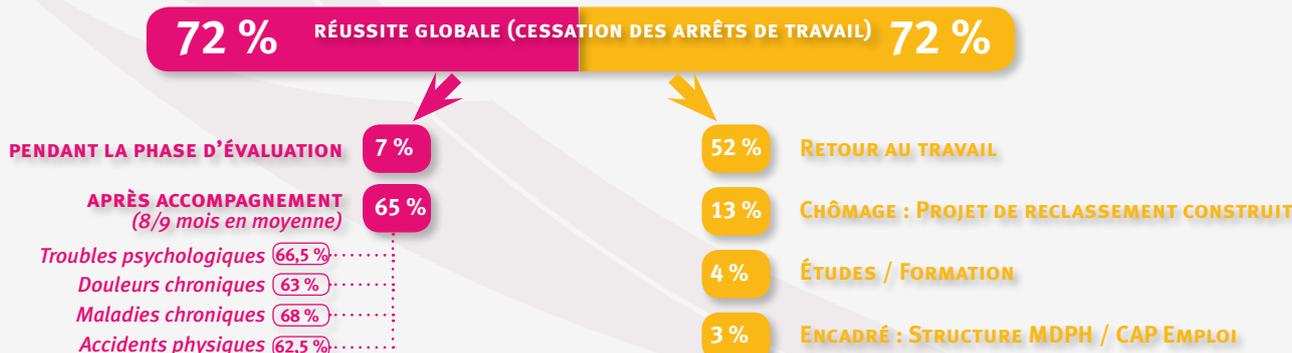
Aujourd'hui, Réhalto dispose d'un réseau de 1500 spécialistes répartis sur l'ensemble des territoires français et belge. Ces intervenants présentent des profils complémentaires puisqu'on y trouve des cliniciens, des psychologues du travail, des conseillers professionnels, des ergonomes, des ergothérapeutes, des thérapeutes corporels... Dans tous les cas, la prise en charge s'effectue selon une méthodologie éprouvée comprenant 8 étapes distinctes.



Le déroulement de la prise en charge

L'intervention s'envisage à partir de 3 mois d'arrêt, sachant qu'il est très difficile de remettre quelqu'un au travail après 2 ans et demi. Au centre des relations entre tous les acteurs impliqués dans la gestion de l'arrêt de travail, le salarié concerné est systématiquement informé

et sollicité pour approbation. Autour de lui s'organise la collaboration entre les quatre protagonistes de cette démarche visant à un retour à la santé : les intervenants de l'assurance prévoyance, les équipes Réhalto, le réseau de psychologues et de thérapeutes, les différents services de l'entreprise. La raison de l'arrêt (troubles psychologiques, douleurs chroniques, maladies chroniques, accidents physiques) et la tranche d'âge sont les deux critères principaux permettant de déterminer l'aptitude à la reprise du travail, les plus concernés étant les 50-59 ans et les 30-39 ans. A l'issue de la démarche, **91 % des personnes pensent que le service a répondu à leurs besoins** et Réhalto enregistre un **taux de 72 % de réussite globale.**



Chiffres issus des résultats et enquêtes Réhalto 2010



## Comment et pourquoi réduire les arrêts de travail

Jacques BOUCHER III Médecin Conseil SCOR



*Le docteur Jacques Boucher nous fait partager la vision du médecin sur l'intervention de Réhalto dans la gestion de la santé et du retour au travail.*

La démarche du médecin-conseil s'effectue en deux étapes : une étape d'évaluation psycho-sociale et une étape d'accompagnement psycho-social et professionnel. Toutes les pathologies peuvent être traitées, mais particulièrement la cancérologie, la cardiologie, les TMS, les troubles psychiatriques, les séquelles traumatologiques d'accident, les maladies rhumatologiques et les maladies neurologiques invalidantes. L'action de Réhalto consiste à mettre en place un programme de retour à la santé et à la vie active.

Deux critères sont essentiels dans ce programme.

Premièrement l'âge, car la problématique est très différente entre une personne de 40 ans et une personne de 55 ans. Deuxièmement, la durée de l'arrêt de maladie est capitale. Au-delà de 3 mois pour certaines pathologies, telles que les dépressions, il convient de déclencher l'intervention de Réhalto sans attendre. Pour d'autres pathologies, comme les cancers, Réhalto peut être sollicitée dès la fin du traitement. Avec la durée de la mise en place, l'intervention réelle se fera en effet 2 voire 3 mois après la fin du traitement, ce qui correspond théoriquement à la reprise prévisible de l'activité professionnelle.

Les raisons pour lesquelles le médecin-conseil de l'assureur, de l'employeur ou de la caisse d'assurance maladie peut penser à Réhalto sont de nature humaine, professionnelle, financière ou psychologique :

- le patient ira mieux s'il est pris en charge dans sa globalité,
- le retour au travail sera plus rapide dans de bonnes conditions de sérénité et de sécurité (si possible en moins de 6 mois),
- le coût moyen des sinistres chute si la durée de l'arrêt est plus courte,
- l'intervention permet de lutter contre l'isolement, qui aggrave la maladie, et de rétablir les liens sociaux,

### 2 EXEMPLES RÉELS

#### 1 - Salarié arrêté depuis plus de 6 mois pour un syndrome dépressif.

Reprise difficile, surtout si poste à responsabilités. Au bout d'un an d'arrêt, réintégration quasi impossible et licenciement ou mise en invalidité.  
> L'intervention permet de préparer le salarié alors qu'il se trouve dans un état d'esprit de dévalorisation de lui-même, se considérant comme inapte à ses fonctions.

#### 2 - Patient atteinte d'un cancer du sein

Difficultés à affronter le regard des autres, sentiment de mutilation liée à l'intervention chirurgicale même si elle ne se voit pas de l'extérieur.  
> L'intervention permet de ne pas prolonger un arrêt qui n'est plus forcément nécessaire et souvent lié à la perception altérée de la situation réelle.

- la reprise du travail plus rapide évite la mise en invalidité, donc le licenciement et les problèmes financiers qui en découlent,
- le salarié peut retrouver une vie sociale en poursuivant son activité professionnelle, évitant ainsi des décisions plus radicales prises notamment par la CPAM ou la médecine du travail.

## Améliorer notre propre organisation grâce à notre partenariat

Carine PITAUD III Responsable Cellule Contrôle & Prévention NOVALIS TAITBOUT



Comme dans la plupart des mutuelles ou institutions de prévoyance, on constate une augmentation des arrêts de travail entraînant une dégradation des résultats techniques et de la maîtrise des risques. Pour tenter d'y remédier, un partenariat a été mis en place avec Réhalto. Parallèlement en interne, une cellule de suivi a été créée et un médecin conseil chargé de sélectionner les patients susceptibles de bénéficier de ces services. Grâce aux rapports transmis par Réhalto, le déroulement du processus est connu

ainsi que les motifs de reprise du travail ou d'échec : cela permet d'améliorer chaque année notre organisation. Auparavant, ces prestations n'étaient proposées aux intéressés que par courrier. Aujourd'hui sur appel, nous avons une bien meilleure appréciation de leur situation et de leurs attentes. Que la réponse soit positive ou non, la proposition est généralement bien accueillie car les personnes sont contentes d'être prises en considération. Elles confient souvent qu'elles ne voient pas comment une reprise du travail, des

responsabilités, pourrait être possible : c'est l'occasion de proposer un soutien psychologique. Parfois, ce sont même directement les salariés qui appellent pour demander de l'aide. Les entreprises aussi nous sollicitent, dans le but de réduire le coût de leurs arrêts de travail. Un compte-rendu des interventions leur est adressé, et nous procédons chaque année à un bilan statistique global. Sur le plan financier, les provisions techniques sont remises dans les comptes dès la reprise du travail : ce qui selon les années se traduit par 5 à 7 euros récupérés pour un euro investi.

# A GESTION DES ARRÊTS DE TRAVAIL

LE COURTIER

## La prévention pour réduire le coût du risque

Eric DEMOLLI III Directeur Technique Santé & Prévoyance MERCER

**S**i le rôle du courtier était surtout d'établir le lien entre l'univers de l'assurance et celui de l'entreprise, il a considérablement évolué vers une fonction de conseil en gestion des risques, d'abord dans le domaine des assurances

de biens et de responsabilité civile, et désormais en matière de capital humain. Sur ce plan, le partenariat entre Mercer et Réhalto a pu largement progresser depuis une dizaine d'années.

A l'origine, l'objectif était d'améliorer l'équilibre des régimes de prévoyance en reprenant les provisions dans les comptes techniques lorsqu'un salarié reprenait le travail après un arrêt. Depuis, la surveillance et l'analyse mise en œuvre par les courtiers –notamment sur l'audit des provisions techniques- ont affiné le pilotage des régimes de prévoyance, dont les ratios Sinistres/Cotisations nettes sont passés d'environ 50 % à quasiment 100 %, soit une quasi disparition de la marge technique.

Mais la quête de maîtrise budgétaire des entreprises ne s'arrête pas là. En l'absence de marges techniques désormais indisponibles, la réduction des charges d'assurance nécessite une réduction du coût du risque lui-même, et donc la mise en œuvre de mesures de prévention. Cela est d'autant plus important que la réforme des retraites induit une augmentation de 10 % à 20 % de la charge d'indemnisation des arrêts de travail.

Les entreprises françaises ont une assez faible culture en matière de prévention sur la santé de leurs salariés, notamment en raison du cadre fiscal et social extraordinairement favorable de l'assurance collective (Loi Fillon), qui a privilégié plutôt une culture de l'assurance.

Mais il faut désormais chercher des solutions dans les 3 piliers de la prévention :

- primaire, en sachant que les retours sur investissement y sont particulièrement longs,
- secondaire ensuite, en raison de l'évolution législative concernant les RPS, domaine où Réhalto peut apporter des diagnostics qualitatifs et des mesures contre le stress au travail,
- tertiaire enfin, univers dans lequel Réhalto s'est affirmé comme un partenaire significatif de MERCER dans des contextes très variés. Faciliter la réinsertion de personnes en incapacité

dans leur environnement de travail renvoie des échos positifs auprès des partenaires sociaux (très présents dans la gestion des contrats collectifs) et des DRH en matière de gestion de l'absence au travail et de réallocation des ressources. Ceci d'autant plus que l'un des plus gros challenges qui les attend va concerner les 55-65 ans, tranche d'âge pour laquelle la France a le plus mauvais taux d'employabilité en Europe, notamment en raison des habitudes prises avec la

pré-retraite. Mais cette fois-ci, l'adaptation réciproque des seniors et de leur environnement de travail sera nécessaire : les assureurs n'accepteront plus de financer les plans sociaux via le régime de prévoyance !



L'entreprise

## Une démarche intégrée dans les process

Sabin YAMADJAKO III Conseiller du Travail GROUPE LOGEMENT FRANÇAIS



**L**e groupe Logement Français est un bailleur social qui regroupe sept entreprises sociales pour l'habitat et un GIE. Il emploie 1 300 salariés dont 44,7 % de gardiens et agents d'entretien. Leur travail comporte des tâches à 40 % administratives et à 60 % physiques. De plus, il s'agit souvent de personnes soumises à la pénibilité physique et mentale (agressions physiques, verbales, isolement sur le terrain avec un management à distance). L'un des rôles du conseiller du travail consiste à prévenir ces pénibilités et à agir sur le taux d'absentéisme (9,3% en 2010). Pour l'y aider, le groupe fait depuis deux ans énormément appel aux services Réhalto pour le maintien ou le retour à l'emploi

des salariés, et sa vision à ce sujet est celle d'un partenariat abouti.

Le service réadaptation génère de nombreux avantages :

- Lever des blocages liés à la reprise de travail.
- Anticiper sur la reprise de travail :
  - remplacement de contrat intérim (important pour les services RH),
  - aménagement de poste.
- Évaluer et mettre en place les solutions adaptées pour réussir la reprise :
  - solutions d'aménagement de poste,
  - réorientation professionnelle (interne ou externe).
- Prévenir l'inaptitude professionnelle grâce à la visite de pré-reprise effectuée par le salarié pendant son arrêt.
- Réduire les contentieux liés à une reprise de travail difficile, donc réduire les risques de prudhommes.

Entièrement satisfait de ce partenariat, le Groupe Logement Français a aujourd'hui intégré dans ses process les services Réhalto : le soutien psychologique individuel est inscrit dans l'accord sur la prévention des risques psychosociaux. En 2012, le plan de prévention intégrera au premier niveau le service réadaptation professionnelle pour le retour/maintien dans l'emploi des salariés.

### 2 CAS CONCRETS

**1 - Gardien arrêté depuis plus de 3 mois pour TMS. Après évaluation par le service médical de Novalis, il est orienté vers le service Réhalto lorsque le problème physique est stabilisé ou consolidé mais que la peur d'une rechute est à l'origine du blocage.**

> Accompagnement psychologique et gestion de la douleur  
> Echanges avec le médecin du travail, la salariée et l'entreprise pour définir les modalités de reprise de travail dans de bonnes conditions : visite de pré-reprise, reprise progressive de toutes les missions physiques jusqu'à un temps plein normal au bout de 9 mois.

**2 - Encadrant en situation de burn-out avec somatisation.**

> Accompagnement psychologique  
> Echanges avec la salariée, le directeur, la RH et le conseiller du travail pour une reprise dans la même équipe mais avec des tâches réorganisées sans management au bout de 4 mois

# LA GESTION DES ARRÊTS DE TRAVAIL

## L'accompagnement psycho-social et professionnel

NATHALIE HANOT III Psychologue consultante Réhalto

Le psychologue



*Rattachée au réseau belge de Réhalto, Nathalie Hanot intervient sur des dossiers correspondant à des arrêts de travail d'au moins 6 mois.*

**D**ans un premier temps, la rencontre du salarié, à son domicile ou au cabinet de l'intervenant, celle-ci est primordiale. Le psychologue peut apprécier les ressources et l'impact global de la maladie dans la vie du salarié. En accord avec le salarié, sur la base du volontariat, il construit un plan d'action sur de nouvelles approches et le met en œuvre. Les ateliers créatifs ont pour vocation de remettre la personne en mouvement, au travers des contacts sociaux, en sollicitant le plaisir de produire. Ils s'organisent sur

une journée afin de réintroduire les repères ponctuant le rythme des activités quotidiennes tel que les horaires. La personne redécouvre les relations avec le groupe, elle remobilise sa pensée et sa concentration au travers de multiples tâches et d'objectifs ludiques et cognitifs.

1. Dessiner avec le cerveau droit permet de développer une vision grand angle, appliquée ensuite à sa propre situation, elle conduit à l'acceptation et au changement.

2. La cuisine, et l'importance de «comment je me nourris», aide à prendre soin de soi en cas de burn-out.

3. Le journal créatif est une réflexion au quotidien sur son cheminement, qui fait appel à la pensée parallèle et favorise l'expression des émotions et des idées. Les résultats sont significatifs dans l'accompagnement d'une personne en chimiothérapie.

4. Le modelage de l'argile renforce le «lâcher prise» en faisant accepter ses contraintes, son rythme.

5. Le comportement dans le groupe est révélateur de celui au travail, et les métaphores des situations vécues en atelier renvoient à sa problématique personnelle.

La créativité est la voie royale de l'expression et de la conscience de soi. L'impact de ces ateliers se traduit en termes de bien-être, de motivation, de relation aux autres, de gestion du stress. Le travail sur les fausses perceptions de soi y est essentiel : en donnant des techniques pour dessiner, écrire, le salarié apprend à identifier ses propres jugements

### 4 CAS CLINIQUES

**1 - Un jeune ingénieur en grand isolement social s'est surpris à retrouver des habitudes oubliées pour participer à un atelier créatif. Des choses aussi simples que mettre son réveil, repérer son trajet, choisir sa chemise ou préparer son repas l'ont replacé dans un rythme dont il était sorti depuis plusieurs mois.**

**2 - Après un cancer du sein, une patiente suit une kinésithérapie aquatique et y découvre le bien-être physique mais aussi moral en se disant que son employeur et son assureur se soucient de son état.**

**3 - Lors d'un massage thérapeutique dans le cadre d'un sevrage alcoolique, la personne apprend à reprendre soin d'elle, se réapproprie son image en soignant à nouveau son corps et son apparence, ce qui a un impact important sur la motivation pour retourner au travail.**

**4 - L'équithérapie permet de retrouver confiance en soi car le cheval vous ignore si vous n'avez pas la présence suffisante. Obligée de s'affirmer par sa posture et son comportement, une personne victime de harcèlement professionnel a dû quitter son rôle de victime pour pouvoir faire avancer l'animal.**

et croyances limitantes qu'il a sur sa vie «je ne sais pas faire» «je suis nul» «j'y arriverai jamais». Quel que soit l'atelier, tenir un journal apporte un outil d'autonomie, d'alliance avec le psychologue, et de projection dans un futur proche : Demain existe déjà.

## Mieux Vivre en Entreprise

*Partenaire officiel de ce congrès et membre du Comité d'orientation de l'IMVE, Réhalto a participé à sa troisième édition organisée par le Groupe RH&M, qui s'est déroulée le jeudi 8 décembre 2011 dans les salons de la Maison et Arts et Métiers.*

**L**ors de cet événement, Réhalto a animé un atelier dans lequel de nombreux représentants des ressources humaines de grandes entreprises ont pu débattre sur le thème «Traquer les coûts cachés des risques psychosociaux : une démarche responsable et efficace pour participer à l'équilibre économique de l'entreprise.»

L'IMVE (Institut Mieux Vivre en Entreprise est un lieu d'échange, de réflexion et de retour d'expérience sur des thématiques ciblées autour de cette préoccupation. On y trouve des représentants des ressources humaines, des responsables qualité de vie au travail ainsi que des directeur sécurité et prévention des risques. Durant toute l'année, Réhalto

intervient en tant qu'expert dans les nombreux ateliers organisés mensuellement.



Remise du Prix de l'Innovation à Agricola



Atelier «Traquer les coûts cachés des risques psychosociaux» animé par Dominique Héraudet et Christophe Desperis (Réhalto), Victor Waknine (Mozart Consulting), Franck Lapuyade (Atexya)



De nombreux DRH ont répondu présent à l'invitation