

anact

Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

fact

Fonds pour l'Amélioration
des Conditions de Travail



BILAN FINAL

2020

Maintien en emploi des
personnes fragilisées par
des problèmes de santé
ou situations de handicap



Didier Bonnin Conseil

Consultant en performance globale et durable, EFC* et Ergonomie**

06 08 91 43 81 d.bonnin@dbefc.fr

* Adhérent de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération
www.ieefc.eu



François RIGAL
E.T.O.

TABLE DES MATIERES

LES SOCIETES COOPERATIVES	04
LA METHODE RETENUE Les 4 temps du dispositif	06
LA STRUCTURATION SOCIALE Regard croisé sur la démarche retenue	08
LES 2 AXES DE CAPITALISATION issus des diagnostics	10
METHODOLOGIE D'INTERVENTION de la séquence	16
L'AXE SANTE ET PERFORMANCE maintien pro-actif dans l'emploi.	18
L'AXE PERFORMANCE ET ORGANISATION travail et projets.	24
ELARGISSEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE un moyen d'agir sur le maintien dans l'emploi.	36
LES ELEMENTS REMARQUABLES issus des diagnostics en entreprises	42

L'AXE ACTIONS TRANSVERSES	48
LES ACTIONS DE TRANSFERT	52
EN GUISE DE CONCLUSION	54

01 Les Sociétés Coopératives

Du fait de leur statut de coopératives au sein desquelles la plupart des salariés sont aussi des associés, les SCOP considèrent la question de l'humain comme « allant de soi »...

...ont plutôt mieux résisté à la crise ces dernières années. Pour autant, un appui aux entreprises concernées reste indispensable pour les consolider et les accompagner dans leur développement. Avec une taille moyenne de 15 salariés, nos coopératives sont peu outillées en matière de gestion des RH.

Alors que la position centrale du salarié au cœur des Scop est une évidence, pour de nombreux dirigeants, il semble que leur bonne volonté les dispense de mettre en œuvre les outils et procédures à même de leur faciliter la tâche et qui permettraient aux salariés de mieux se situer en certaines circonstances et ainsi progresser.

L'objectif pour l'Union Régionale consiste à répondre aux faiblesses identifiées par les délégués régionaux, interlocuteurs privilégiés des entreprises, et à engager une action proactive auprès de ses adhérents.

Le projet concernant le maintien en emploi des personnes fragilisées par des problèmes de santé ou situations de handicap s'inscrit résolument dans cette dynamique, considérée par l'URSCOP comme un champ d'intervention essentiel pour la pérennité et le développement des entreprises, le soutien à leurs dirigeants constituant l'un des axes.

Cyrille Rocher
Directeur de l'Union Régionale des Scop

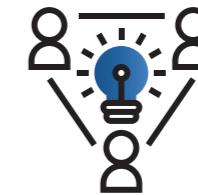
Les spécificités DES COOPERATIVES

Les salariés des SCOP ayant vocation à devenir associés de leur entreprise, le dialogue social au sein des coopératives revêt plusieurs formes.

L'un des axes s'appuie sur les instances de gouvernance (Assemblée générale, Conseil d'administration,...), sous la forme d'un dialogue entre associés peu ouvert aux échanges sur les conditions du travail.

La prise en compte de la dimension de salarié, et non seulement celle d'associé, reste à développer et ce dans des structures généralement de petite taille (TPE-PME).

Cette double qualité, associé et salarié, constitue une spécificité des SCOP pouvant constituer un frein au développement des bonnes pratiques dans ce domaine qu'il sera intéressant d'explorer dans le cadre de ce projet.



Un objectif principal...

Permettre aux entreprises adhérentes participant au projet de construire les conditions du maintien dans l'emploi de personnes fragilisées.

Un objectif concomitant...

...de maintien en emploi. Lorsque le maintien dans l'emploi actuel devient difficile à envisager, l'URSCOP souhaite pouvoir apporter un premier niveau de réponse à la SCOP et aux salariés concernés, dans une optique de maintien en emploi du salarié.

Ces éléments nous amènent à proposer le développement d'un dialogue social opératif, c'est à dire un dialogue social au jour le jour, inscrit dans la réalité de l'organisation et du travail à réaliser.

En effet, un pilier important de notre approche consiste à initier un focus sur les espaces de régulation concernant le travail.

Ces régulations permettront la prise en compte des capacités effectives des salariés concernés, notamment dans le cas où lesdites capacités sont réduites ou altérées suite à des problèmes de santé, des situations de handicap ou un rôle d'actif-aidant.



02

La méthode retenue...

LES QUATRE TEMPS DU DISPOSITIF...

Un phasage permettant de dégager des outils et méthodologies d'intervention transférables au réseau national des Scop.

☑ **Phase 1:** Lancement, recrutement des 6 entreprises bénéficiaires de la démarche et pré-analyses. Les délégués régionaux de l'Urscop ont été largement mobilisés afin d'identifier parmi les Scop accompagnées tout au long de l'année les 6 entreprises.

☑ **Phase 2: Diagnostic et mobilisation du collectif au sein des entreprises,** Cette deuxième phase permet d'avancer sur le dispositif d'intervention dans les SCOP participantes (*diagnostic*) et de démarrer le travail de capitalisation (*3ème réunion INTRA SCOP, première réunion Groupe Projet URSCOP et première réunion INTER SCOP*).

De même, les interventions en entreprises sont l'occasion d'engager le processus de montée en compétence de la fonction RH sur l'accompagnement des SCOP sur la thématique du projet.

☑ **Phase 3: Capitalisation - Approfondissement des dispositifs, en particulier ceux concernant le transfert méthodologique.** Cette troisième phase permet d'approfondir les différents dispositifs notamment les dispositifs de capitalisation et de communication.

Ils sont mis en œuvre au travers de la mobilisation des différents acteurs dans les groupes de travail Groupe Projet URSCOP et groupe INTER SCOP.

☑ **Phase 4: Transfert au réseau des Scop.** Dans un premier temps, le transfert des résultats obtenus et des méthodologies développées interviendra au cours d'un séminaire de travail associant les représentations Toulousaine et Montpellieraine de l'Union Régionale des Scop.

Ce transfert s'inscrit dans une logique d'harmonisation des pratiques et vise à élargir le public bénéficiaire (*les entreprises adhérentes*).

La deuxième phase de transfert interviendra à l'occasion de l'Université des permanents organisée par la Confédération Générale des Scop (CG SCOP). Cet événement réunit l'ensemble des salariés des Unions Régionales des Scop de France. C'est tout naturellement que la CG SCOP a soutenu ce projet en cohérence avec les évolutions concernant la prise en compte des questions de management des hommes et des femmes au sein du Mouvement Coopératif.



Les entreprises SELECTIONNEES



Gérance - M. BOULICAULT
Repr. des salaires - C. LEVADE
Effectif - 13
Activité - Acpt Adultes Handicapés - Langue des signes
Délégué - G. FONDEUR
Consultant - C. DHUMES



Gérance - S. KREMER
Repr. des salaires - N. LACASSAGNE
Effectif - 104
Activité - C.A.E BTP
Délégué - D. EXPOSITO
Consultant - C. DHUMES / O. GONON



Gérance - R. ROUX
Repr. des salaires - F. WASER
Effectif - 100
Activité - Distribution produits commerce équitable
Délégué - E. BRUNIES
Consultant - F. RIGAL / D. BONNIN



Gérance - R. GALOFRE / R. LAHAYE
Repr. des salaires - E. CANO
Effectif - 8
Activité - Formation en Géomatique
Délégué - G. FONDEUR
Consultant - O. GONON



Gérance - R. SAILLARD
Repr. des salaires - E. BOULEPIQUANTE
Effectif - 18
Activité - Conseil en Mobilités
Délégué - P. ESCALANTE
Consultant - F. RIGAL / D. BONNIN



Gérance - L. LEPAGE
Repr. des salaires - -
Effectif - 25
Activité - Constr. bois, charpente, couverture
Délégué - G. FONDEUR
Consultant - F. RIGAL

03

La structuration sociale

Pour un regard croisé sur la démarche retenue et le traitement des cas proposés...

un dispositif URSCOP / SCOP à même de traiter la question du maintien dans l'emploi des salariés...



...faire évoluer les représentations de la maladie et du handicap, en centrant la réflexion sur le contexte de travail et son organisation.



LE COMITE DE PILOTAGE URSCOP

un représentant de la DIRECCTE Occitanie, le Directeur de l'URSCOP Midi Pyrénées, un représentant du conseil d'administration, un représentant de l'ARACT Occitanie ou/et ANACT, 2 représentants des salariés au CA de l'URSCOP élus par leurs pairs (1 gérant et un salarié), un représentant régional de la CGT, un représentant de l'association régionale des SST, Mme Herbaut et M. Exposito, chefs de projet à l'Urscop.

Les consultants seront systématiquement associés à ces travaux à titre consultatif et en qualité animateurs du COPIL.

- **Fonction : conduite politique du projet.**
- **Nombre de réunions : 3**

Des groupes aux FONCTIONS COMPLEMENTAIRES



Groupe projet URSCOP

Les chefs de projet, qui seront les deux co-pilotes de la démarche à l'URSCOP Midi Pyrénées, l'équipe de consultants.

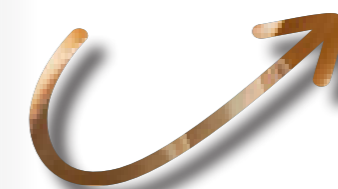
Ce groupe de travail est élargi au besoin à des acteurs pertinents, notamment des Délégués Régionaux de l'URSCOP sur la phase 3 de conception des éléments de capitalisation.

- **Fonction :**
 - o Sélection des 6 SCOP participantes.
 - o Conduire l'action, en assurer le bon déroulement, participer à la production des éléments de capitalisation.
 - o Assurer la mise en œuvre des axes stratégiques du projet et la conception des dispositifs de maintien dans l'emploi.
- **Nombre de réunions : 6 réunions et contacts informels au fil de l'eau.**



Groupe projet URSCOP

les 6 SCOP impliquées dans la démarche.

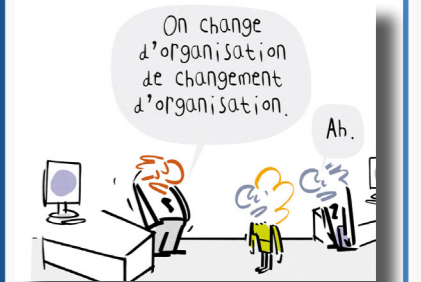


- **Fonction : enrichissement croisé, co-élaboration du cadre général des éléments du dispositif de maintien dans l'emploi concernant les sujets inter-entreprises ou de branche.**
- **Nombre de réunions : 2 réunions.**



Groupes de travail Intra-Scop

le gérant (ou le référent choisi pour le représenter pour cette démarche), des membres de l'encadrement, un représentant du personnel (IRP) et des représentants de chaque métier présent dans l'entreprise.



- **Fonction : faire émerger une demande dans l'entreprise, co-élaborer le diagnostic et co-construire le plan d'action avec les consultants.**
- **Nombre de réunions : 2 réunions par entreprise.**

04

Les deux axes de capitalisation

Issus des diagnostics dans les 6 SCOP présentés ci-dessus, ont été déterminés en accord avec le comité de pilotage, 2 axes de capitalisation se déclinant en 4 sous-thématiques...

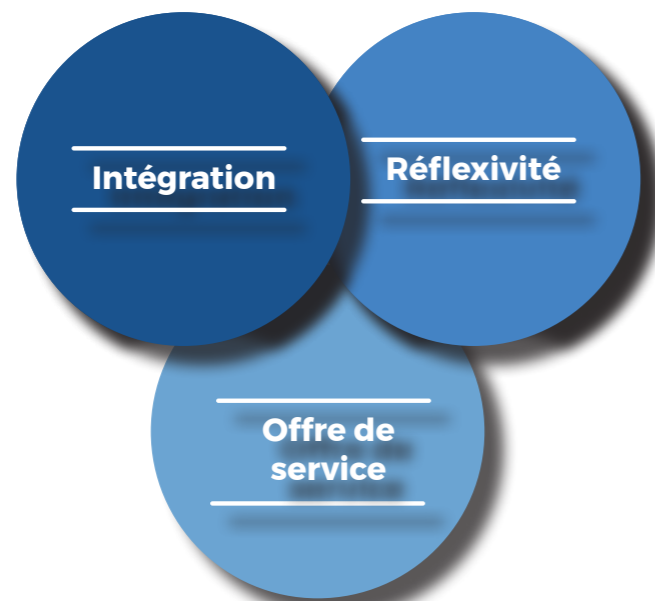
Un axe évident se détache en lien avec les diagnostics du travail de salariés en situation de handicap lié à des maladies chroniques évolutives ou dans certains métiers particulièrement sollicitants à l'usure au travail : l'axe **Santé & Performance**.

Cet axe de Maintien proactif dans l'emploi s'inscrit plus dans un besoin de prévention secondaire ou tertiaire grâce à :

- a. L'utilisation des outils de prise en charge des questions de maintien dans l'emploi des TH (*Gestion temps partiel thérapeutique, RLH...*);
- b. La connaissance des soutiens institutionnels (*AGEFIPH, CAPEMPOI, CARSAT, SST...*), la mise en synergie des acteurs de la prise en charge des TH.

Pour les situations de travail sollicitantes physiquement ou mentalement, nos diagnostics orientent vers un axe **Performance & Organisation** dans une volonté de prévention primaire.

3 sous-thématiques :



1. Intégration du « travail » dans la conception des moyens de production, avec deux sous développements:

- A- Démarche d'achat responsable ;
- B- Prospective travail dans les projets plus importants.



3. Élargissement de l'offre de service

Un levier pour agir sur les conditions du travail, la répartition du travail, les parcours professionnels:

- sortir du cadre strict de la SCOP en incluant d'autres parties prenantes (*les clients, les écoles, les collectivités territoriales...*);
- densification/intensification du travail,
- gestion de la charge dans le temps, évolution des moyens et des ressources en fonction des déplacements de la charge de travail, anticipation,
- régulation-répartition collective de la charge versus coopération, lien avec le modèle économique (*choix et implication des clients, valeur ajoutée servicielle...*).



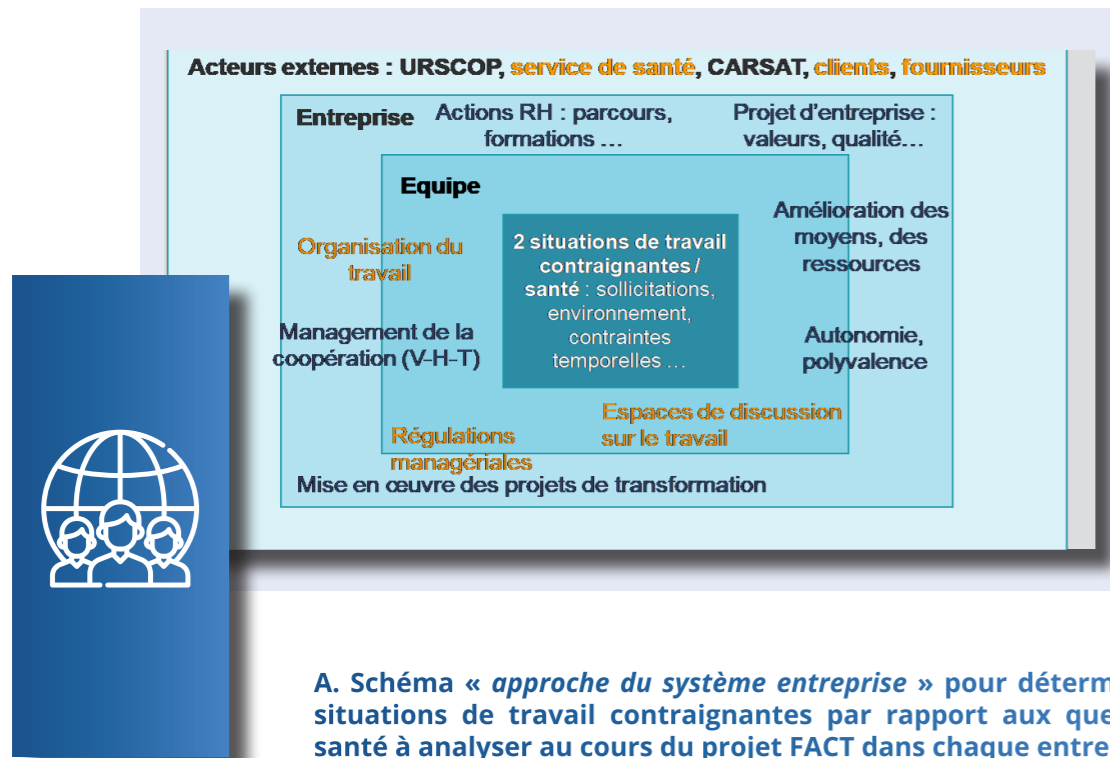
2. Réflexivité et EDT

Besoin essentiel de régulation, de reconnaissance des difficultés rencontrées dans le travail et de partage de compétences:

- **professionnalisation** sur les savoir-faires de préservation de la santé,
- **mutualisation** des ressources,
- **conciliation** de la poly-compétence nécessaire dans une TPE/PME et santé (*risque d'éparpillement, de morcellement de l'activité, de travail en urgence, de perte de compétences spécialisées...*); développement de l'autonomie comme vecteur de santé ;
- **densification/intensification** du travail,
- **gestion de la charge** dans le temps, évolution des moyens et des ressources en fonction des déplacements de la charge de travail,
- **anticipation**, régulation-répartition collective de la charge versus coopération,
- **lien avec le modèle économique** (*choix et implication des clients, valeur ajoutée servicielle...*)
- **intérêt des Espaces de Discussions sur le Travail** dans une organisation réflexive intégrant les régulations froides nécessaires à une performance globale et durable du point de vue social, sociétal, économique et environnemental.

Les outils et méthodes

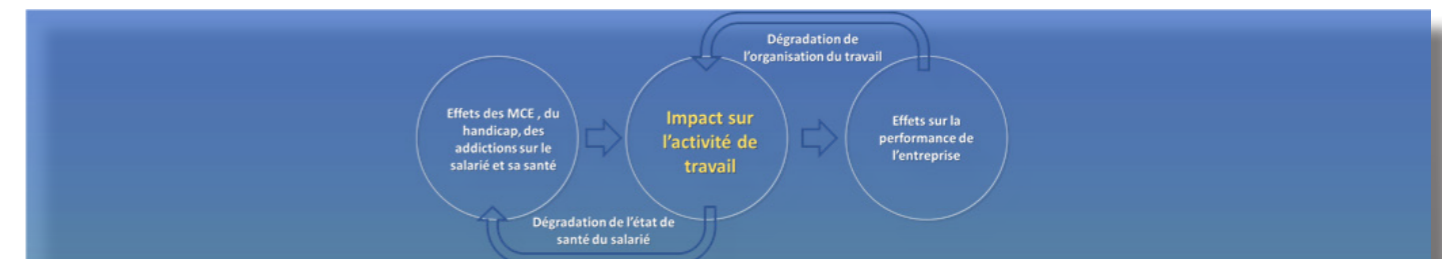
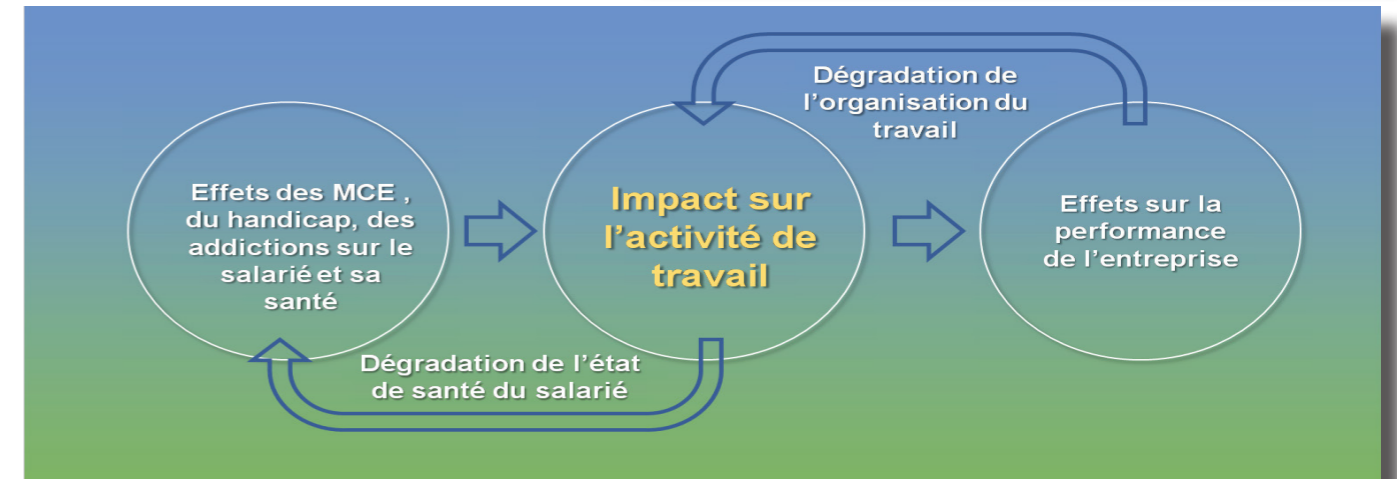
Développés dans le cadre de cette action...



L'exemple ci-dessus est tiré du diagnostic d'une scop particulière. Les mots en orange correspondent aux items les plus sensibles pour cette entreprise. Le schéma met les situations de travail au cœur du système qui s'organise ensuite en cercles concentriques par niveau d'organisation du travail jusqu'aux aux parties prenantes externes.

Les outils et méthodes

Développés dans le cadre de cette action...



Quelles situations sont incompatibles avec une diminution de la capacité à prendre en charge des tâches exigeantes sur le plan physique et / ou sensoriel ?

- Fatigue physique
 - Problèmes digestifs, dermatologiques, urinaires
 - Troubles moteurs
 - Douleurs diverses
 - Troubles visuels, auditifs
 - Effets des médicaments
 - ...
- a) La nécessité de faire des pauses plus fréquentes et imprévisibles**
- b) L'impossibilité de conduire**
- c) La difficulté à manutentionner**
- d) Ne pas pouvoir s'exposer au soleil, humidité, froid ...**
- Baisse de la performance
 - Désorganisation du travail
 - Problèmes de confiance
 - Iniquité



Quelles situations sont incompatibles avec des problèmes de comportements ?

- Fatigue physique et mentale
- Gestion des temporalités de la maladie et du travail
- Douleurs
- Effets désinhibiteurs liés à la prise de drogue

- a) Retards aux rendez-vous et réunions**
- b) Absences imprévues récurrentes**
- c) Comportements inadaptés vis à vis des clients, des collègues, de l'encadrement**

- Baisse de la performance
- Coût supplémentaire (remplacement)
- Perte de la confiance du client
- Baisse de la confiance, désorganisation et tensions au sein de l'équipe



un dispositif URSCOP / SCOP à même de traiter la question du maintien dans l'emploi des salariés...



Quelles situations sont incompatibles avec la diminution de la capacité à prendre en charge des tâches exigeantes sur le plan mental ?

- Fatigue mentale
- Stress, anxiété, détresse, dépression
- Baisse de vigilance
- Baisse de la motivation

- a) Difficultés dans la mémorisation, la mobilisation des connaissances, la prise de décision, le traitement des informations, la concentration...**
- b) Impossibilité de conduire**

- Baisse de la performance
- Désorganisation du travail (poste, équipes, coopérations)
- Problèmes de confiance au sein du collectif
- Inégalités dans la répartition des tâches

05 Méthodologie d'intervention de la séquence.

Séquence	Consigne	outil	
Présentation des participants et du projet			
Présentations des participants		PPT	00:05:00
Présentation du projet		PPT	00:12:00
présenter la note de cadrage		PPT	00:05:00
Identification des situations de travail			
Présentation générale de la séquence :	"pour identifier les deux situations à analyser, nous allons vous interroger selon une trame que nous allons répéter 3 fois, de manière à s'interroger les situations de travail impactées par 3 grands types de problème de santé"	PPT SL 10	00:02:00
Planche "capacités physiques et sensorielles"			
Présentation de la planche	Les problèmes de santé d'un salarié se manifestent sur 3 aspects/dimensions : 1/ sa santé (souvent une fatigabilité accrue, et en fonction de la maladie des troubles digestifs, moteurs etc.), 2/ la performance : des résultats moins bons, également des problèmes de désorganisation, de confiance, etc. 3/ tout cela est lié à une diminution des capacités , dans cette première diapo nous nous interrogeons sur la diminution des capacités à prendre en charge les tâches exigeantes sur le plan physique et/ou sensoriel et qu'ont concrètement se manifester par : des pauses plus fréquentes, une impossibilité de conduire etc.	PPT SL 11	00:03:00
Consigne de lancement	Parmi les situations de travail qui sont les vôtres, et/ou celles de vos collègues, quelles situations sont incompatibles avec a/ des pauses très fréquentes ?	PPT SL 11	00:01:00
Consigne de lancement	Notez chacun sur différents post it les différentes situations, en indiquant à qu'elles vous faites référence ; Par ex. si l'activité X est incompatible avec l'impossibilité de conduire, notez : "activité X : b" Si l'activité X est incompatible également avec des pauses fréquentes, notez activité X : a - b Un post it par situation - chacun remplit 2 post it maxi par diapo	Ecrire au paper board	00:01:00
Lister les situations	Chacun note sur des post it, l'intervenant récupère au fur et à mesure	Post it	00:05:00
debrief et classement des post it	rassembler les post it, et écrire sur le support les situations, en rassemblant celles qui font référence à une même situation. Remarque : essayer de préciser le plus possible la situation (préparation du recueil de données qui se fera sur 1/2 journée)	Support sur lequel écrire les situations	00:05:00

Planche "diminution des capacités mentales"			
Présentation de la planche	ici, nous nous interrogeons sur les situations difficilement compatibles avec une diminution des capacités sur le plan mental, et qui va concrètement se manifester par : des difficultés dans la mémorisation, etc.	PPT SL 12	00:03:00
Consigne de lancement	Parmi les situations de travail qui sont les vôtres, et/ou celles de vos collègues, dans quelles situations y a-t-il beaucoup d'informations à traiter ? De connaissances à mobiliser ? De décisions à prendre ?	PPT SL 12	00:01:00
Consigne de lancement	Sur le post it, vous pouvez préciser : par ex. situation Y = mémoire, décision situation Z : concentration	Post it	00:01:00
Lister les situations	Chacun note sur des post it, l'intervenant récupère au fur et à mesure	Post it	00:05:00
debrief et classement des post it	rassembler les post it, et écrire sur le support Excel les situations, en rassemblant celles qui font référence à une même situation.	Support Excel (onglet suivant)	00:05:00
Planche "absences, manquements"			
Présentation de la planche	ici, nous nous interrogeons sur les situations difficilement compatibles avec des absences, et des manquements sur le plan comportemental et concrètement se manifester par : des retards, ... et des comportements inappropriés avec l'entourage professionnel	PPT SL 13	00:03:00
Consigne de lancement	Parmi les situations de travail qui sont les vôtres, et/ou celles de vos collègues, quelles situations sont incompatibles avec les comportements ...	PPT SL 13	00:01:00
Consigne de lancement	Sur le post it, vous pouvez préciser : par ex. situation Y = mémoire, décision situation Z : concentration	Post it	00:01:00
Lister les situations	Chacun note sur des post it, l'intervenant récupère au fur et à mesure	Post it	00:05:00
debrief et classement des post it	rassembler les post it, et écrire sur le support les situations, en rassemblant celles qui font référence à une même situation. Remarque : essayer de préciser le plus possible la situation (préparation du recueil de données qui se fera sur 1/2 journée)	Support Excel (onglet suivant)	00:05:00

Choix des 2 situations			
Classement des situations en 3 grandes catégories	1/ mettant déjà en difficulté une ou des personnes en situation de handicap ou MCE 2/ concernant des groupes plus larges et en lien avec des questions d'organisation 3/ situation plus rares, exigeant une étude et des solutions techniquement complexes	Support Excel (onglet suivant)	00:07:00
Priorisation	notez l'intérêt de votre point de vue à traiter cette situation ; dans le choix, vous pouvez prendre en compte : l'intérêt de l'entreprise à travailler sur cette situation, et la possibilité de la traiter avec le consultant sur 1/2 journée 0 : pas d'intérêt selon moi 2 : intérêt mitigé 4 : intérêt significatif 6 : intérêt majeur <i>Intervention du consultant pour finaliser le choix afin de rentrer dans les critères du FACT : une situation qui va permettre de travailler sur le management, les espaces de discussion, les coopérations ... et faisabilité</i>	Support Excel (onglet suivant)	00:10:00
Organisation intervention			
finaliser le cadrage : objectifs, dates	partage des objectifs par rapport à ces deux situations de travail ; organisation du recueil de données	note de cadrage	00:20:00
évaluation à chaud : qu'avez-vous pensé de cette réunion, que vous a-t-elle apporté ?	écrire au paperboard	paper board	00:05:00
			1:51:00

Tableau d'évaluation pour le choix des 2 situations
Démarche mise en œuvre dans chaque SCOP (priorisation par vote pondéré)

Reporter dans cette colonne : les situations rares ou exigeant une étude et des solutions techniquement complexes <i>ces situations ne pourront pas être analysées dans le cadre de l'intervention</i>	Reporter dans cette colonne : Les situations concernant une ou des personnes ayant un problème de santé / handicap <i>une situation sera choisie parmi celles-ci</i>	Reporter dans cette colonne : les situations concernant des groupes plus larges et en lien avec des questions d'organisation et/ou de management <i>une situation sera choisie parmi celles-ci</i>	Classement 0 : pas d'intérêt selon moi 2 : intérêt mitigé 4 : intérêt significatif 6 : intérêt majeur						TOTAL
			particip ant 1	partici pant 2	partici pant 3	partici pant 4	partici pant 5	partici pant 6	
									0

06

L'axe santé et performance.

Maintien pro-actif dans l'emploi.

01 Une relation étroite...

Les délégués régionaux de l'Union Régionale des Scop sont en relation permanente avec les entreprises.

Ils travaillent en premier lieu avec les dirigeants, avec lesquels ils établissent une relation de confiance sur le long terme.

- ✓ Un positionnement de l'URSCOP permettant d'identifier les signaux faibles de l'entreprise, souvent révélateurs de situations délicates ou que le groupe peine à prendre en considération...

- ✓ La relation entre le délégué régional et la Scop...

Cette position aux côtés des entreprises et de l'ensemble des salariés a permis d'esquisser le processus d'intervention suivant:

1. Le délégué régional de l'entreprise identifie un problème dans une SCOP, puis la transmet au délégué référent RH au sein de l'URSCOP.
2. Le délégué référent RH analyse le sujet et propose une prise en charge interne avec les délégués régionaux ou externe avec un consultant. Dans le cas d'un traitement externe, le délégué régional de la Scop suit l'intervention et effectue un retour au Délégué référent RH.

02 Des interlocuteurs privilégiés...

Ils sont également les interlocuteurs de l'ensemble des sociétaires.

Ils sont en mesure de recueillir toutes les demandes émanant du groupe et touchant aux questions de pilotage, de management, de gestion, de ressources humaines et de prospective.

03 ... de tous les salariés de l'entreprise.

Ils sont enfin au contact des salariés non encore associés mais qui ont vocation à le devenir à moyen terme.

(délai moyen d'accession au sociétariat: 2 ans).

Utilisation des outils de prise en charge des questions de maintien dans l'emploi des TH.



Temps partiel thérapeutique, LRH,...

- ✓ Les éléments ci-dessous sont issus d'entretiens avec le médecin du travail membre du Comité de Pilotage de l'action et avec l'assistante sociale en charge des questions de handicap au Service Régional d'Action Sociale.

01 VISITE DE PRE-REPRISE

- Rôle majeur pour préparer le retour à l'emploi après un arrêt maladie.
- Sur la base d'une analyse de la pathologie, sont discutés la demande éventuelle d'une RQTH, d'un Temps Partiel Thérapeutique (TPT), d'un autre poste.

➔ Après plusieurs mois d'arrêt (*le médecin ne connaît pas les arrêts*), l'employeur envoie au SST les informations de la caisse d'assurance maladie afin de prévoir la visite de pré reprise. Ceci est à faire bien avant que le médecin généraliste préconise le retour à l'emploi. Idéalement, cette visite doit se tenir au moins un mois et demi avant le retour à l'emploi.

- ✓ Beaucoup de « tabous » sont à lever dans la mise en œuvre de cette démarche. Le service de santé au travail joue un rôle pédagogique essentiel tant pour le salarié que pour l'employeur.

- ✓ l'employeur joue également un rôle important en étant proactif. Il ne doit pas hésiter:
 - à se renseigner auprès du médecin du travail pour savoir si la RQTH peut aider à financer une action,
 - à être partie prenante avec le médecin dans la recherche de solutions.

02 RECONNAISSANCE DE LA QUALITE DE TRAVAILLEUR HANDICAPE

- C'est au médecin du travail d'informer le salarié de la possibilité d'une RQTH. Il évalue si cette démarche est adaptée à la situation du salarié. L'employeur peut avoir un échange avec le salarié pour expliquer l'intérêt la RQTH, mais en aucun cas, il ne doit orienter la décision du salarié.

- Il existe des freins venant du salarié et du médecin traitant : la RQTH est souvent considérée comme une barrière à l'emploi ou dans la vie personnelle (*difficulté pour obtenir d'un crédit ...*) alors que rien n'oblige à déclarer la RQTH. Un autre frein peut être lié au fait que le seul réel bénéficiaire de la démarche serait l'employeur.

Utilisation des outils de prise en charge

des questions de maintien dans l'emploi des TH.

04 TEMPS PARTIEL THERAPEUTIQUE.

- Le médecin généraliste est le prescripteur du TPT. Une organisation au cas par cas est ensuite recherchée entre le médecin du travail, l'employeur et le salarié. Le médecin du travail identifie les problèmes : par exemple si le trajet pose des difficultés, il prescrira une limitation du nombre de jours, si c'est la nécessité d'un repos quotidien, il limitera le nombre d'heures par jour.

- Un TPT peut s'organiser avec beaucoup de souplesse : les jours travaillés peuvent varier d'une semaine à l'autre. Bien que le temps de travail ne puisse pas être inférieur à 50%, une évolution vers un temps plus long est possible (60, 75 %).

- La personne est rémunérée comme dans le cas d'un arrêt maladie avec le complément de l'assurance maladie.

- Une évolution prochaine du cadre légal permettra de prescrire un TPT sans arrêt de travail préalable.

- Le TPT a vraiment vocation à mener à une reprise à temps complet.

05 LA R.L.H

- Il s'agit d'une aide financière destinée à compenser les charges engendrées par le handicap d'une personne sur la tenue de son poste malgré la mise en place d'un aménagement optimal de la situation de travail.

- Indexée sur le Smic, l'aide est versée trimestriellement sur déclaration des heures de travail réalisées.

Le montant annuel de l'aide, par poste de travail occupé, est de :

- o 5 516,50 € (10,03 € x 550) pour le taux normal
- o 10 982,85 € (10,03 € x 1095) pour le taux majoré.

- L'entreprise constitue le dossier avec l'appui de Cap Emploi.

07 AIDE AU TUTORAT

L'AGEFIPH peut, dans certaines conditions, accorder une aide au tutorat pour favoriser l'intégration d'un salarié en situation de handicap ou le suivi d'un stagiaire au sein d'une entreprise. Il convient de se rapprocher de Pôle Emploi ou de Cap Emploi.

06 ESSAI ENCADRE

NOUVEAU
Il s'agit de tester la capacité, pour le salarié, à tenir un nouveau poste de travail, durant son arrêt maladie pendant 3 journées.

Cet essai peut s'effectuer dans l'entreprise du salarié ou bien dans une autre entreprise. Dans ce dernier cas, les formalités sont un peu plus complexes. Une évolution du cadre légal est prévue : l'essai encadré devrait s'élargir à 15 jours ou un mois à temps partiel, cela afin de mieux appréhender le nouveau poste.

08 PENSION D'INVALIDITE

Une pension d'invalidité peut être versée à un salarié pour compenser une perte de revenus après un accident ou une maladie d'origine non professionnelle. Son montant est basé sur un taux (selon la catégorie de l'invalidité reconnue par le médecin-conseil appliqué au salaire annuel moyen perçu pendant les 10 meilleures années d'activité du salarié soumis à cotisations dans la limite du plafond annuel de la sécurité sociale).

Le montant versé n'est pas forcément le montant calculé puisque la réglementation prévoit un montant minimum et un montant maximum des pensions d'invalidité selon leur catégorie.

Les montants plancher et plafond sont révisés chaque année par décret.

Les soutiens institutionnels: mise en synergie des acteurs de la prise en charge des Travailleurs Handicapés.

Échanges entre les médecins

Un échange entre le médecin du Travail et le médecin traitant, avec l'accord du salarié, constitue un véritable atout. Cela permet de développer un discours cohérent vis-à-vis du salarié. Le médecin conseil doit orienter le salarié vers le médecin du Travail après 3 mois arrêt. Si la situation l'exige, le médecin du Travail contacte le médecin traitant. Mais aucun dispositif formel n'existe à ce jour.

Le rôle du Service de Santé au Travail

- La législation devrait évoluer vers un durcissement fin de limiter les discriminations à l'embauche. Le rôle du médecin du travail en tant que conseil sera important pour aider l'employeur à remplir ses obligations.
- Les services de santé développent plus en plus de structure parallèles dont le rôle consiste à traiter la question du maintien en emploi et éviter autant que possible une décision d'inaptitude.



Tableau de synthèse

indicateurs, méthode, mise en oeuvre.

Les leviers pro-actifs sur le maintien en emploi.

DONNEES D'ENTREE	DONNEES DU PROJET	DONNEES DE MISE EN OEUVRE
les signaux faibles identifiés par les Délégués Régionaux dans les entreprises.	Méthodes et outils à mettre en oeuvre par le Délégué RH au sein de la scop concernée.	Expérimentation, évolution, formation, démarches, ... dans et par les entreprises.
Un ou plusieurs cas individuels critiques dans l'entreprise engendrant des problèmes de performance et/ou des tensions collectives.	En préventif diagnostic interne mené par le Délégué Régional, grâce au questionnaire élaboré dans le cadre du FACT.	Sur le plan individuel : - Organiser systématiquement un entretien avec le N+1 lors du retour d'un arrêt de travail; - Sensibiliser, informer le collectif de travail lorsqu'un salarié doit bénéficier d'un aménagement de ses conditions de travail en lien avec un problème de santé. - Mener des points réguliers entre le N+1 et le salarié pour s'assurer que la situation de travail est toujours compatible avec l'état de santé.
	En situation - Obtenir la participation de la personne concernée (elle doit au minimum reconnaître les difficultés générées par ses problèmes de santé) ; - Contacter le SST et Cap Emploi; - Organiser la connexion entre les différents interlocuteurs de la situation ; - Lancer un diagnostic : qu'est-ce qui pose difficulté, quelles sont les ressources de la personne, etc., au besoin avec des spécialistes ; - Construire des réponses plurielles en accord avec la personne concernée et son manager de proximité sur le court, moyen et long terme ; - Suivre l'évolution de la mise en place des réponses et leur pertinence...	Sur le plan collectif Espaces de Discussion sur le Travail (méthodologie ANACT) spécifiques et réguliers sur le thème « santé et performance - maintien dans l'emploi », en abordant précisément les processus de travail, les savoir-faires, etc..., afin d'assurer la compatibilité des exigences du travail avec l'état de santé des salariés. A minima : des réunions d'équipe régulières dans lesquelles sont abordées les difficultés au travail. Des entretiens individuels à une fréquence suffisante (par exemple lors de l'entretien annuel, ou davantage en cas de problème identifié) avec chaque salarié pour s'assurer de la compatibilité état de santé / situation de travail. Être à l'affut des propositions du SST : sensibilisations, etc.
Méconnaissance des acteurs institutionnels.		



07

L'axe performance et organisation

Travail et projets.

Intégration du « travail » dans la conception des moyens de production de la SCOP, de ses projets d'évolution.

- ✓ Nous proposons de nous appuyer sur les nombreuses publications proposées par l'ANACT comme, par exemple:

Ces publications sont pour la plupart adaptées aux petites structures et proposent des méthodes et outils pour assurer une conduite de projet de changement participative intégrant l'être humain au travail.

Certains des publications sont focalisées sur des objets spécifiques telles que la conception et l'aménagement de bâtiments, des situations de travail, etc.

Ce sujet a fait l'objet, lors de la réunion du 11 septembre 2019 d'un travail avec les Délégués Régionaux destiné à cibler précisément sur quel(s) sujet(s) et de quelle(s) façon(s) ils souhaitent apporter un support opérationnel à chacune des SCOP.

Les attentes exprimées ont porté sur:

- un outil de "diagnostic flash" permettant d'identifier les signaux faibles en entreprise;
- une traduction graphique des résultats avec un diagramme en radar, plus visuel qu'un long document écrit.



10 QUESTIONS SUR LA CONDUITE DES PROJETS DE TRANSFORMATION



ASSOCIER LES SALARIÉS À UN PROJET DE CHANGEMENT

nouveaux process, introduction de nouvelles technologies, réorganisation, déménagement...



DE LA FAISABILITÉ À LA RÉALISATION DE VOS PROJETS

le guide des bonnes pratiques de conduite de projet



RÉUSSIR UN PROJET DE CONCEPTION ET D'AMÉNAGEMENT DE BÂTIMENTS EN PME

l'enjeu des conditions de travail.



LA CONCEPTION DES SITUATIONS DE TRAVAIL DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

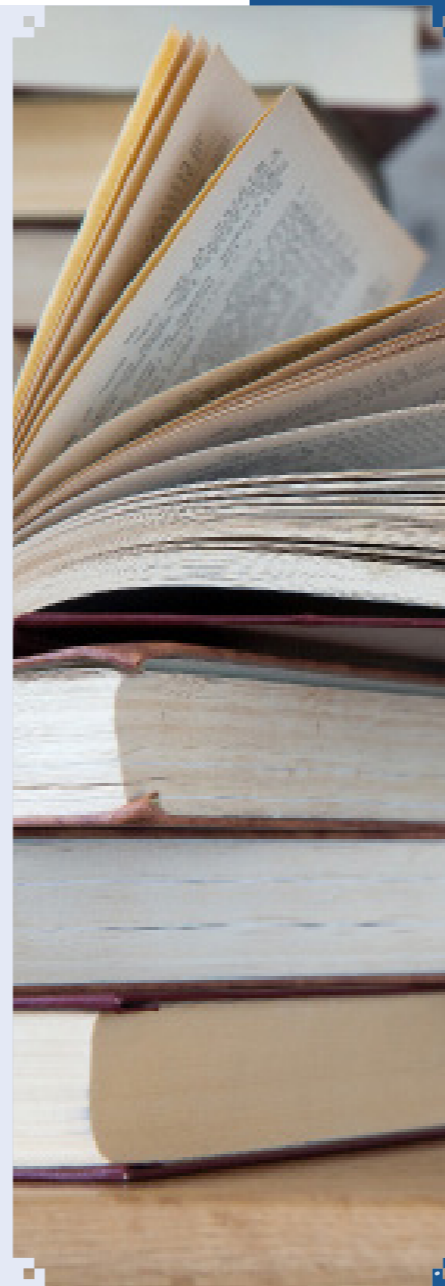
comment prendre en compte les conditions de travail ?



LE TEMPS ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT



POINTS DE VIGILANCE POUR L'USAGE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, EN PME.



- ✓ Ce thème renvoie, pour une SCOP, à la manière d'appréhender tout projet de transformation, de modification, de conception, d'innovation, etc. Le projet peut concerner l'organisation du travail, un moyen de production, un déménagement dans des locaux existants ou à concevoir, l'intégration de nouvelles technologies, etc. Il s'agit ici de faire en sorte que les SCOP soient capables de conduire ces projets de façon efficace :

- en tenant compte de l'existant, c'est-à-dire en préservant ce qui fonctionne et en améliorant ce qui dysfonctionne dans le travail et son organisation (*santé des personnes, qualité du service ou des produits fabriqués, efficacité de l'organisation, etc.*) .
- tout en s'assurant d'une conception (*organisation, machines, bâtiment, etc.*) intégrant de la meilleure façon possible l'humain et permettant d'atteindre les performances attendues (*santé, qualité, etc.*).

- ✓ Les SCOP n'étant pas toutes en mesure d'intégrer directement une conduite de projet compatible avec les objectifs cités, il s'agit de s'assurer que les Délégués Régionaux puissent acquérir des connaissances et une culture de conduite de projet qu'ils pourront ensuite transférer à chaque entreprise.

Réflexivité & espaces de discussion sur le travail...

POUR UN REGARD CROISÉ SUR LA DÉMARCHE RETENUE ET LE TRAITEMENT DES CAS PROPOSÉS...

En effet, du fait de l'amointrissement de leurs ressources, ils ressentent avec davantage d'acuité le fait que leur véritable contribution physique ou mentale ne soit pas reconnue à leur juste niveau.

Cela ne met nullement en cause la préoccupation forte des gérants et des collègues à leur égard. Ce besoin de reconnaissance porte sur une réalité du travail difficile à formaliser et donc difficile à partager.

Il s'agit d'une réalité vécue par l'ensemble des salariés des SCOP, gérants compris, mais davantage perçue par les travailleurs ayant des problèmes de santé du fait de leur état particulier. C'est également une réalité, qui au-delà des questions de santé au travail, touche directement la SCOP dans son développement. Il s'agit de concilier les exigences économiques avec la santé au travail considérée, dans l'approche proposée, comme une partie intégrante de la performance globale :

- conciliation de la polycompétence nécessaire dans une SCOP / PMI - PME et la santé :

comment limiter les risques d'éparpillement, de morcellement de l'activité, de travail en urgence, de perte de compétences spécialisées... ;

- développement de l'autonomie comme vecteur de santé, mais avec les moyens de cette autonomie ;
- densification et intensification du travail : gestion de la charge dans le temps, évolution des moyens et des ressources en fonction des déplacements de la charge de travail, anticipation, régulation-répartition collective de la charge versus coopération ; lien avec le modèle économique (*choix et implication des clients, valeur ajoutée servicielle...*).

L'Espace de Discussions sur le Travail est un moyen de rendre cette confrontation du vivant avec un environnement physique pouvant lui porter préjudice, plus discernable et donc plus communicable.

Cela constitue un passage nécessaire pour pérenniser la SCOP en contribuant à la performance globale et durable du point de vue social, sociétal, économique et environnemental.



» *Les travailleurs atteints de MCE (Maladies Chroniques Evolutives) et de tout type de handicap, sont davantage touchés par cette réalité.*

Les diagnostics mettent en évidence un besoin de reconnaissance des difficultés rencontrées dans le travail



Pourquoi

LES TRAVAILLEURS AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ SONT-ILS PLUS EXPOSÉS À LA PERTE D'EMPLOI ?

» L'émergence des TMS (*Troubles Musculo Squelettiques*) et des RPS (*Risques Psychosociaux*) témoigne d'un travail qui reste très sollicitant pour les organismes, malgré la mécanisation et l'automatisation des tâches pénibles.

» Globalement, le travailleur fragilisé sur le plan de la santé se trouve en première ligne face à l'intensification du travail (*effet Lean*) : les organisations du travail se montrent moins tolérantes à l'égard des plus vulnérables.

LA VULNÉRABILITÉ DU TRAVAILLEUR.

- ✓ Cela tient en grande partie à des problèmes de régulation de la fatigue liée à un épuisement plus rapide des ressources physiologiques et cognitives, celles-ci étant amoindries par la maladie et les traitements thérapeutiques.
- ✓ Ces travailleurs rencontrent plus de difficultés à reconstituer les ressources : repos moins efficace...
- ✓ Cela tient également aux difficultés pour parler de « ses/ces » problèmes.
- ✓ Chacun d'entre nous rencontre ces difficultés dans son travail, mais elles sont accentuées pour les travailleurs fragilisés en termes de santé par crainte d'être marginalisés et exclus du travail.

UN SYSTÈME ÉCONOMIQUE DE PLUS EN PLUS EXIGEANT ET DES PRESCRIPTIONS PLUS FLOUES.

- un bénéficiaire final (*client, administré ...*) de plus en plus présent dans la prescription du travail ;
 - une prescription du travail qui échappe en partie à l'organisation interne de la SCOP, moins prévisible dans sa nature et dans les contraintes que cela induit au niveau de l'activité des travailleurs ;
 - qui génère des incertitudes rendant le travail plus complexe et moins visible par l'encadrement ;
 - confronté à un travail des subordonnés moins visible, difficile à partager, l'encadrement se retrouve lui-même en difficulté pour calibrer correctement les ressources nécessaires à la production ;
- Les premiers à souffrir de la situation sont les salariés concernés, car ceux-ci, sont déjà en déficit de ressources. Traiter les risques d'exclusion de ces personnes, constitue une opportunité pour accompagner les SCOP dans leur développement.**

Traiter les risques d'exclusion des travailleurs fragilisés sur le plan de la santé...

✓ ... une opportunité pour accompagner les SCOP dans leur développement !

LA SCOP EST CONFRONTÉE À UNE ÉCONOMIE DE PLUS EN PLUS « SERVICIELLE » au sein de laquelle le bénéficiaire final joue un rôle prépondérant dans la prescription du travail.

Le premier effet est l'érosion des marges de manœuvre, l'autonomie. Or, le travailleur fragilisé, plus qu'un autre, a besoin de cette autonomie du fait de l'amoindrissement de ses ressources physiques et psychologiques.

Cela touche également les autres travailleurs, moins concernés par l'exclusion, mais qui voient leurs conditions de travail se dégrader.

LA DÉMARCHÉ PROPOSÉE, À TRAVERS UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL, SE DÉCLINE SUR TROIS CHAMPS

1 - reconnaître l'importance de l'articulation entre les connaissances techniques et la capacité à prendre en charge des événements non prévus, des incertitudes liées la relation avec le bénéficiaire,

2 - la capacité de l'organisation à apprendre de l'expérience (*savoir ce que je ne sais pas et que c'est plus important que ce que je sais*),

3 - la possibilité de s'associer avec d'autres porteurs de capacités complémentaires. Les compétences sont collectives et situées : le système d'évaluation individuelle est en incapacité à rendre compte de cette dimension collective des compétences.

Il s'agit aussi d'un danger pour la SCOP qui a du mal à répondre aux exigences de son marché ou qui le fait de manière plus coûteuse (*retours de marchandises, SAV supplémentaires...*).

L'EDT un moyen pour animer de manière constructive le dialogue entre pairs - parmi d'autres - et pour l'encadrement de mieux discerner les points de faiblesse dans l'organisation du travail et dans la mise à disposition des moyens.

Le premier acteur de la non exclusion est le travailleur souffrant de MCE lui-même, en prenant confiance en lui-même...

- ✓ La confiance en soi est un bon antidote contre l'exclusion.
- ✓ L'absence de reconnaissance du travail réel est une violence psychique qui se retourne sur la personne et sur la santé.

01 RECONNAISSANCE...

- Via les mécanismes de reconnaissance, les effets recherchés sont le développement des compétences, de la confiance en soi et de l'estime de soi, de la santé, de la créativité.
- Il est important de faire le lien avec le niveau de mobilisation des ressources individuelles et collectives (*qui ne doivent être ni trop ni trop peu sollicitées*), en relation avec l'accessibilité des moyens de travail,

02 LIEN...

Les compétences ne peuvent se développer que s'il y a reconnaissance des efforts mis en œuvre dans le travail (*ergonomie / environnement capacitant*).

Le cercle vertueux de la santé peut aussi être formalisé de la façon suivante (*schéma ci-dessous*) : **la santé est le juge de paix des autres pôles en induisant du développement ou de la dégradation.**

✓ L'EDT constitue un moyen efficace pour installer la confiance :

- o entre pairs ;
- o dans les différents niveaux hiérarchiques ;
- o avec les parties prenantes externes à l'entreprise.



Finalité d'un E.D.T: débloquer des solutions...

utiles pour bien travailler...?

DES AMÉNAGEMENTS MATÉRIELS, ORGANISATIONNELS, L'ACQUISITION D'UNE COMPÉTENCE PERMETTANT DE MIEUX GÉRER LES RESSOURCES PHYSIQUES ET COGNITIVES.

LA MISE EN OEUVRE NÉCESSITE UNE DÉMARCHÉ DE CONCERTATION ...

... s'appuyant sur une différenciation entre la prescription organisationnelle et l'activité réelle de travail – c'est-à-dire la confrontation du corps/esprit du travailleur avec la prescription (*objectifs et moyens*) dans l'effort physique, mais aussi psychologique.

Cette confrontation contribue à l'épanouissement de la personne lorsque cette dernière parvient à contenir l'effort dans une zone qu'elle fixe elle-même. Lesdites limites étant propres à chacun.

Cette démarche est à la base de l'approche ergonomique du travail.

DES ESPACES COLLECTIFS ...

permettant une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc...

Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes.

...AYANT POUR OBJET DE RÉVÉLER LE TRAVAIL RÉEL, LARGEMENT INVISIBLE.

par construction psychologique, quand on parle de son travail, on parle d'abord des choses qui vont mal (*la mémoire est sélective*).



LE PRINCIPE D'UN EDT ...

C'est un espace de discussion centré sur le travail et non sur la production...

LE TEMPS DE TRAVAIL N'EST PAS RÉVÉLATEUR DE LA QUALITÉ ET QUANTITÉ DU TRAVAIL.

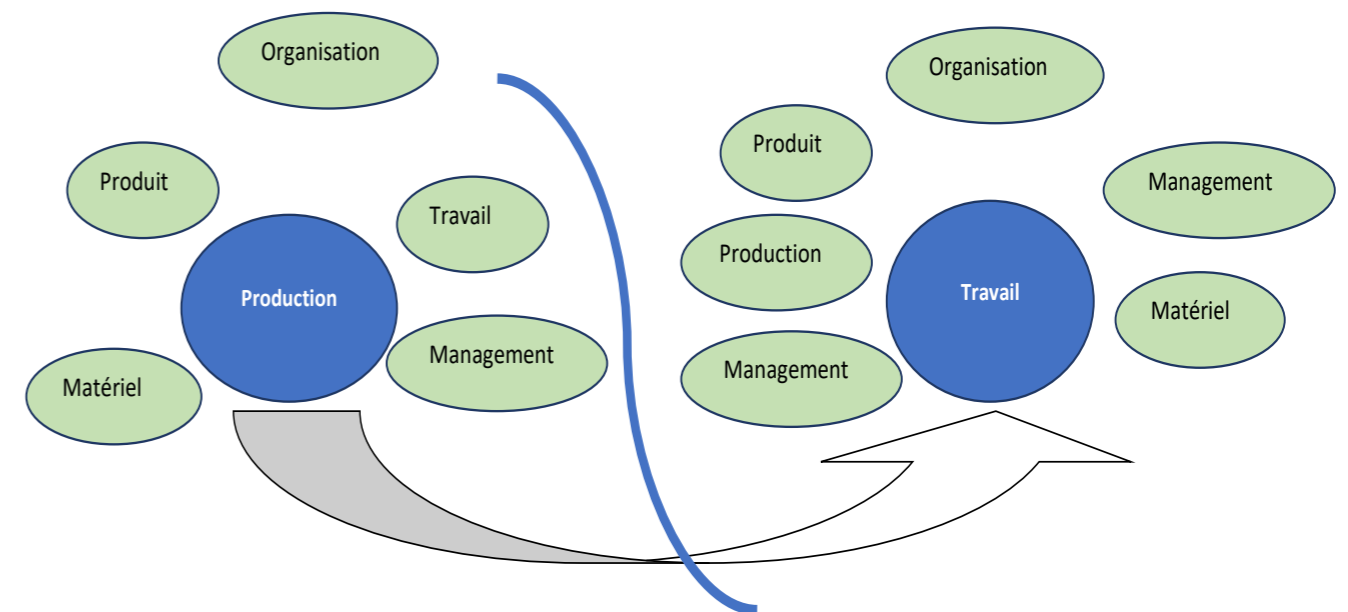
En effet, le « présentisme » traduit une mauvaise qualité du temps affecté au travail là où les réflexions, lectures, échanges, rencontres, etc. situés hors temps de travail peuvent nourrir ce dernier.

Du fait du développement des solutions de travail mobiles, on relève de plus en plus de perméabilité entre la vie au travail et la vie hors travail.

LES DISPOSITIFS DE RÉFLEXIVITÉ AMÈNENT À S'INTÉRESSER AU « COMMENT? » PLUTÔT QU'AU « QUOI? »...

... à ce que « ça demande » par rapport à « ce que cela fait », aux efforts réalisés pour parvenir aux résultats plutôt qu'aux résultats eux-mêmes, **c'est-à-dire à la partie invisible du travail sur laquelle chacun attend une vraie reconnaissance.**

- ✓ **Ce sont des espaces inscrits dans l'organisation du travail. Ils s'articulent avec les processus de management et les Instances Représentatives du Personnel (IRP), et visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.**
- ✓ **... il est nécessaire de développer des capacités d'écoute active, car c'est une marque première de reconnaissance et de confiance.**



Mise en oeuvre d'un E.D.T...

Au sein d'une Scop.

LES FREINS ÉVENTUELS...

- Encore une réunion supplémentaire, dans un contexte organisationnel, qui pousse au contraire vers la frugalité : la réunion c'est du temps qui ne produit pas.
- Il existe des lieux où l'on peut parler du travail : réunion d'équipe, comité de direction, groupe projet, machine à café, entretien annuel d'évaluation, instance de représentation du personnel...

Au cours des diagnostics, nous avons eu l'occasion d'observer le déroulement de ces réunions. En fait on y parle peu du travail. Ce n'est pas un trait spécifique des SCOP, c'est une réalité que nous retrouvons dans toutes les organisations.

QUELLES EN SERAIENT LES CAUSES...?

- o même dans une petite structure, la gérance, du fait de ses préoccupations propres, s'éloigne de la réalité du terrain ;
- o dans les groupes projet, la réalité de la vie des acteurs de terrain, ceux qui vont utiliser les installations, est peu prise en compte. Cette réalité n'est pas inconnue, elle n'est simplement pas prise en considération dans la gestion de projet.
- o des effritements des collectifs de travail : la coordination « numérique » prend le pas sur la coordination « vivante ». Or tout ne passe pas par le numérique.
- o des entretiens annuels d'évaluation qui portent plus sur le résultat et les comportements que sur les difficultés réellement rencontrées dans le travail.
- o les IRP davantage soucieux des conditions d'emploi que des conditions de travail.

☑ Un espace de discussion sur le travail c'est...

UN ESPACE DE CONSTRUCTION

où l'on peut mettre des mots sur son vécu au travail

Un espace de partage d'expériences de travail

Un espace où l'on parle de situations concrètes

Un espace qui facilite une identification et une analyse collectives des difficultés dans le travail

UN MOMENT OU CA «REMONTE»

où l'on fait des propositions d'améliorations collectives

Un espace qui permet d'aboutir à la production de solutions collectives

Un espace qui facilite le travail d'explicitation des différentes consignes (*managers*)

Un lieu qui autorise la controverse sur le travail

Un espace de liberté encadrée

Un lieu d'aménagement de la charge de travail

Modalités de mise en place d'un E.D.T...

DIFFÉRENTES CONFIGURATIONS PEUVENT ÊTRE ENVISAGÉES.

- o un EDT pour favoriser la concertation sociale ;
- o un EDT comme une finalité pour résoudre des problèmes ;
- o un EDT pour le développement professionnel :
 - - des groupes métier pour du partage d'expérience – échange de pratiques ;
 - - comme sessions de formation ;
 - - un moment dans une réunion d'équipe et d'un groupe projet consacré au travail ;
- o un EDT pour évaluer la qualité des coopérations dans le travail

☑ Un espace de discussion sur le travail ce n'est pas...

UN RECUEIL DE PLAINTES

Un espace de négociation, de revendication, de diatribe

Le lieu d'une parole descendante

Un café du commerce

Un espace sans outillage : ni cadre, ni règles

Uniquement un lieu d'expression ou de parole

Un lieu de règlement de comptes

Un espace de conflits interpersonnels

Un lieu d'échanges sur les personnes

Un lieu où l'on parle uniquement de la prescription (*répartition, charge de travail*)

Un entretien collectif au service d'une intervention

Un espace de représentation du personnel

Leviers Régulation et Réflexivité

...sur le Travail.

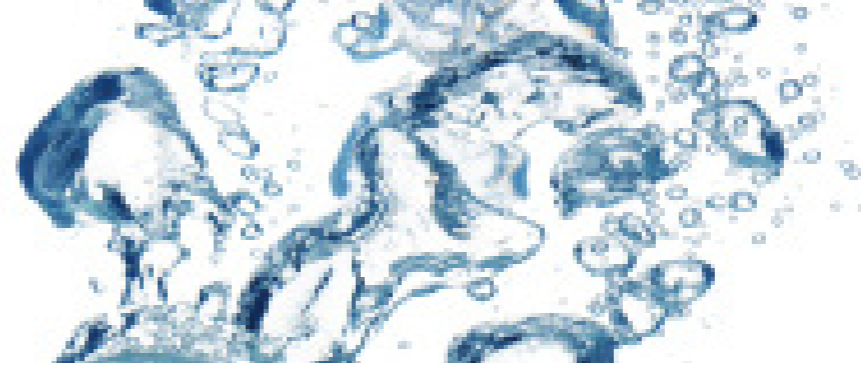
Données d'entrée les signaux faibles à repérer par les Délégués Régionaux en entreprise.	Données de projet méthodes et outils à mettre en oeuvre au sein des entre- prises concernées.	Données de mise en oeuvre expérimentation, évolution, formation, démarches... dans les scop.
<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de préparation de chantier... ... ou du travail en urgence, des problèmes de répartition du travail de préparation entre N et N+1. • Pratiques de travail trop disparates... ... un manque de formalisme à même de guider l'action, un manque de partage de règles de travail communes versus des procédures trop contraignantes, mal adaptées aux situations rencontrées. • Style de management... ... encore trop sur le « <i>je sais ce qui est bon pour vous, je décide...</i> » versus un management en support de la coopération, en apport de ressources et de résolutions de problèmes. • Espaces de travail.. ... peu adaptés ou évoluant avec retard. • Réunions de service... ... ou d'équipe dévolues surtout à des messages descendants. • Plus ou moins d'écoute... ... des remontées du terrain sur des questions techniques, mais aussi sur des questions de surcharge de travail, de fatigue, de difficultés rencontrées, mais peu de prise en compte du réel ou au coup par coup, ou traitement des questions sans communication vers les acteurs concernés... 	<p>Mise en place d'un groupe de travail interne représentatif des niveaux hiérarchiques et des métiers</p> <p>Diagnostic interne mené par le groupe de travail avec l'appui du Délégué RH URSCOP :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Faire l'état des lieux des réunions, de leurs objectifs, participants, durées, régularités, utilité perçue... o Repérer et analyser les éléments en relation avec les signaux faibles présentés sur la colonne de gauche. <p>Par exemple : mettre à plat les circuits de communication actuels, questionner la qualité des coopérations dans le travail, entre membres d'une même équipe, dans la ligne hiérarchique, entre managers de même niveau, mettre à plat les divergences connues de pratiques, ce que ça engendre pour le travail, repérer les défauts de ressources pour travailler...</p> <ul style="list-style-type: none"> o En tirer les axes prioritaires de réflexion collective à mener en vue d'améliorer les processus, l'organisation, l'adaptation aux variabilités individuelles et situationnelles... 	<p>Mettre en place un dispositif d'organisation réflexive avec notamment des Espaces de Discussion sur le travail [cf. documentation EDT] :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Dans un premier temps, se focalisant sur les axes d'amélioration repérés [EDT de résolution de problèmes] o Dans un deuxième temps, se focalisant sur les difficultés rencontrées dans le travail [EDT de professionnalisation] o Régulièrement en se focalisant sur les services non rendus correspondant à des besoins ou attentes des clients [EDT innovation servicielle] <p>Travailler sur la mise en place de circuits de communication internes plus efficaces et efficients.</p>



8 Elargissement de l'offre de service

Si la SCOP reste dans les limites imposées par le modèle économique actuel, qualifiable « *d'industriel financiarisé* », toute entreprise est contrainte par la nécessité de préserver sa marge, voire ne pas trop la réduire, de produire plus de volume dans un contexte de concurrence où les prix ne font que baisser et où les marchés sont saturés.

Cette course au volume provoque la plupart du temps une intensification/densification du travail, parfois de façon contre-intuitive, parfois suite à des améliorations des conditions du travail.



UN LEVIER PUISSANT POUR AGIR SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL...

... mais aussi sur la répartition du travail ou sur les parcours professionnels. L'objectif est d'ouvrir la SCOP à des perspectives à même d'offrir de nouvelles opportunités d'emploi.

L'élargissement de l'offre sur des services à haute valeur ajoutée, en mettant la qualité comme premier registre de la performance devant la productivité et la rentabilité, donne à la SCOP davantage de marges de manœuvre économiques pour :

- 1. investir dans des moyens de travail moins sollicitants mentalement et physiquement pour les salariés ;**
- 2. expérimenter de nouvelles organisations du travail en phase avec la variabilité des capacités humaines et des systèmes sociotechniques.**

LE CAS T.M.P (ENTREPRISE DE COUVERTURE)

un camion-grue de 30 m permet de livrer ou d'évacuer très rapidement les tuiles du toit. Cette solution, idéale pour éviter des manutentions très sollicitantes, provoque une intensification du travail de pose ou de dépose généralement réalisé par le binôme en charge de chaque chantier. Dans ce modèle économique industriel, l'amélioration stricto-sensu des conditions de travail a finalement déplacé les sollicitations.

Il est nécessaire de sortir de ce piège en changeant de modèle économique.

L'une des voies consiste à s'appuyer sur la dynamique des services pour dégager des plus-values ayant du sens pour les salariés et les clients. Cette dynamique doit nécessairement prendre son essence dans un management basé sur la coopération et par les ressources.

Ce modèle de management met l'engagement au travail au cœur de la création de valeur et considère le développement des ressources immatérielles (*compétences, confiance, santé, pertinence*) comme une ressource centrale des coopérations nécessaires à la production intégrée de biens et de services, en phase à la fois avec les besoins des bénéficiaires et avec les critères du développement durable.

L'accent est également mis sur la capacité du système productif à intégrer volontairement les externalités négatives produites tant du point de vue social (*santé au travail notamment*) que du point de vue environnemental (*pollutions, surconsommation d'énergies non renouvelables...*) et des ressources.

L'objectif consiste alors à mettre à disposition des collectifs de travail les moyens ad hoc au regard des capacités individuelles et collectives à mobiliser (*environnement capacitant*).

EN RÉSUMÉ, IL EST NÉCESSAIRE...

- 1. d'éviter de sur-solliciter les plus jeunes** pour alléger la charge des plus anciens et compenser les transferts de charges physiques par des apports professionnalisants;
- 2. de pouvoir mettre en œuvre des solutions d'amélioration** des conditions de travail qui n'ont pas d'impacts négatifs sur l'aval ou l'amont (cf. l'exemple du camion-grue ci-dessus) ;
- 3. de permettre la fourniture de nouveaux services vers l'interne** via un management basé sur la coopération par les ressources : par exemple chez TMP, la création d'une fonction de coordination inter-équipe
- 4. de permettre la fourniture de nouveaux services répondant à des besoins des clients** ou d'autres parties prenantes non couverts par la SCOP (*intérêt de réunir les salariés en contact avec les clients régulièrement pour faire remonter l'information et la transformer en innovation servicielle*) afin de mettre à disposition des collectifs de travail les moyens ad hoc au regard des capacités individuelles et collectives à mobiliser (*environnement capacitant*).

La Transition servicielle

L'idée centrale ici est de trouver les moyens d'élargir l'offre de service en répondant à des besoins plus larges des parties prenantes, en sortant de sa niche technique, de son silo, sur la base des connaissances des salariés en contact avec les clients pour élaborer ces nouvelles offres de service.

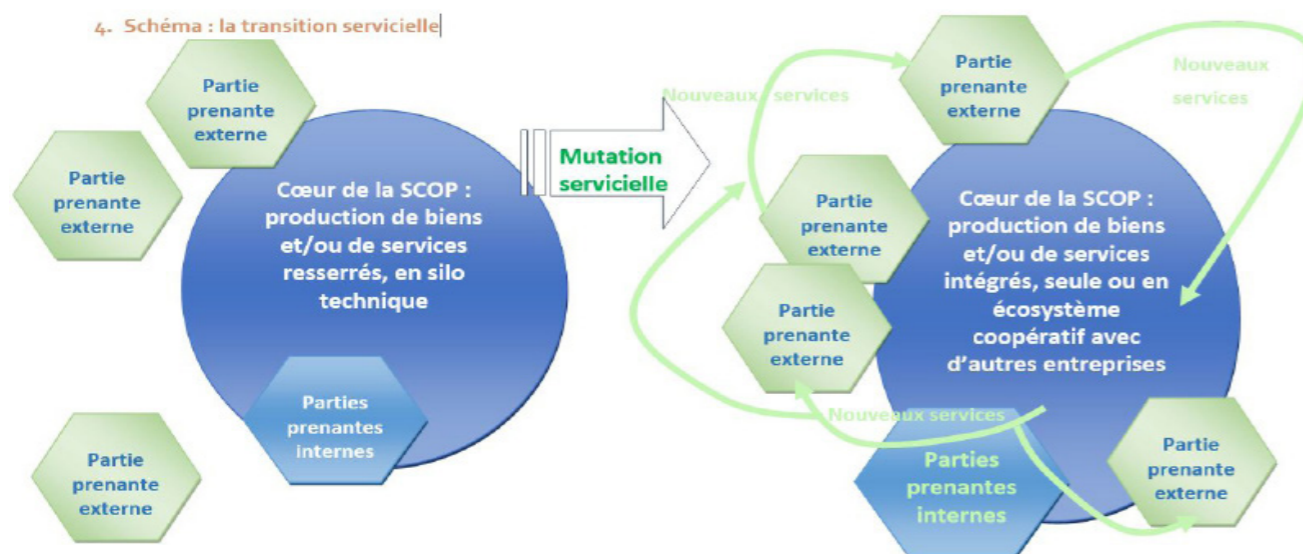
Cette dernière solution, très prometteuse, demande un travail d'investissement pour construire la convergence nécessaire sur les valeurs humaines, sociales et sociétales.

L'objectif est de viser une « raison d'être » partagée, un accord sur la répartition de la valeur, des règles de gouvernance partagées... et de développer suffisamment de confiance...

NOTONS QUE DANS CE MODÈLE D'ÉCONOMIE SERVICIELLE, le client, bénéficiaire du service ou de l'intégration de biens et de services est intégré au système économique de l'entreprise.

L'idée est de passer d'une transaction d'échange de biens ou de service à une coproduction de biens et de services basée sur la performance d'usage du système.

[pour en savoir plus www.ieefc.eu et club Terres d'EFC Occitanie 07 63 71 55 09 : le modèle sous-jacent est le modèle de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération].



Elargir l'offre de service...

un moyen d'agir sur le maintien dans l'emploi

Données d'entrée les signaux faibles à repérer par les Délégués Régionaux en entreprise.	Données de projet méthodes et outils à mettre en oeuvre au sein des entreprises concernées.	Données de mise en oeuvre expérimentation, évolution, formation, démarches... dans les scop.
<ul style="list-style-type: none"> Le modèle économique de la SCOP... ... reste presque entièrement centré sur la ou les technologies, le ou les métiers d'origine de l'entreprise. La SCOP cultive sa niche économique... ... la préserve jalousement, elle fonctionne en silo. La SCOP est relativement isolée... ... peu en contact avec ses concurrents, peu liée à ses parties prenantes externes dont le cercle est étriqué. Le marché est saturé... ... la différenciation est de plus en plus difficile sur le cœur de métier ou de technologie, les prix baissent quand les contraintes augmentent. Le maintien d'un haut niveau de qualité pour garder les clients est de moins en moins compatible avec les prix du marché. ...ou bien la baisse constante de la qualité des produits ou des services commence à avoir des effets négatifs sur les ventes. L'augmentation du volume d'affaires est difficile à obtenir, et/ou génère de l'intensification du travail avec des effets délétères sur la santé des salariés sans être compensé par un meilleur résultat financier. La marge reste difficile à préserver, les effets sur l'humain entament cette marge (coûts directs et indirects, absentéisme, désengagement, turn over, désorganisation, inaptitudes...). L'usure des salariés malgré les efforts constants d'amélioration des conditions du travail, impacte la capacité de certains à continuer de produire dans un contexte où l'intensification du travail devient difficile à absorber sans effets sur la santé. Des accidents de la vie... ... au travail, mais aussi ans la sphère privée ont un effet déclencheur de problèmes de santé ayant un fort impact sur les capacités de travail (en lien avec une perte d'engagement au travail.). 	<p>Mise en place d'un groupe de travail interne avec des salariés associés volontaires et concernés sur la recherche de solutions internes en faveur du maintien dans l'emploi en fin de carrière (problématiques de MCE et de TMS liés à l'usure professionnelle).</p> <p>Sujets à traiter sur plusieurs réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire un état des lieux en relation avec le sujet (fait dans le cadre du diagnostic pour les entreprises ayant participé au FACT URSCOP) : l'apport d'un consultant extérieur peut être nécessaire (un ergonome par ex.) Point sur les ressources matérielles et immatérielles proposées actuellement par la SCOP: Anticipations / Régulations en action actuellement. Par exemple TMP via les smart phones, le tableau de travail du camion grue, les interactions avec les chargés d'affaires et le gérant pour gommer au mieux les pics d'intensification du travail comme le démontage ou le montage d'une couverture ou d'un échafaudage et mieux préparer les chantiers. Aides au travail, moyens/outillage et EPI mis à dispositions par la SCOP, Exemple TMP : réorganisation du stockage des éléments d'échafaudage, projet de nouveau bâtiment... Sensibilisation sur les ressources individuelles à mobiliser en termes de santé : comment améliorer le rapport de chacun à sa santé au regard des contraintes de travail? Que peut faire chacun, comment la SCOP peut-elle aider? Réflexion croisée sur les capacités de chacun peu ou pas mises actuellement au service de la SCOP versus quels services complémentaires à ceux apportés aujourd'hui par la SCOP les clients peuvent-ils attendre? Sur quoi peut-on avancer dès maintenant, jusqu'à la prochaine réunion du Groupe de Travail ? <p>Réunions GT suivantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Retour sur les éléments ci-dessus non traités Retour sur les éléments mis en oeuvre entre deux réunions Retour sur l'approfondissement de la réflexion individuelle Approfondissement sur l'élargissement serviciel Esquisse d'un plan d'action pour la SCOP 	<p>Mettre en place un dispositif d'organisation réflexive avec notamment des Espaces de Discussion sur le travail [cf. documentation EDT] :</p> <ul style="list-style-type: none"> EDT spécifiques se focalisant sur les services non rendus correspondant à des besoins ou attentes des clients [EDT innovation servicielle] EDT d'évaluation des coopérations à mobiliser régulièrement pour soutenir les nouvelles répartitions de tâches et les régulations mises en oeuvre. <p>Mise en route et suivi du plan d'action : priorisation des actions et définition qui, quoi, comment, quand?</p> <p>Plan de formation à mettre en oeuvre en fonction des besoins.</p> <p>Suivi individuel et collectif par le gérant des évolutions de fonctions, de parcours professionnels issus des travaux sur l'élargissement de l'offre servicielle.</p> <p>Suivi économique des nouvelles offres de service, évaluation de l'impact systémique de ces offres sur le CA de la SCOP et sur ses ressources immatérielles (santé, confiance, compétences, pertinence)</p> <p><i>Note: pour évaluer ses ressources immatérielles www.cap-immateriel.fr</i></p>



9 Les éléments remarquables

... issus des diagnostics en entreprise.

Situation 1: Cas d'une société du secteur agro-alimentaire: Magasin - entrepôt

Le préparateur de commande, sur la base d'une liste préétablie, collecte les produits au sein de l'entrepôt. La collecte est configurée de manière à ce que les articles les plus lourds soient déposés pas les articles plus légers.

Cette configuration oblige le préparateur à parcourir quasiment l'ensemble de l'entrepôt pour chaque commande.

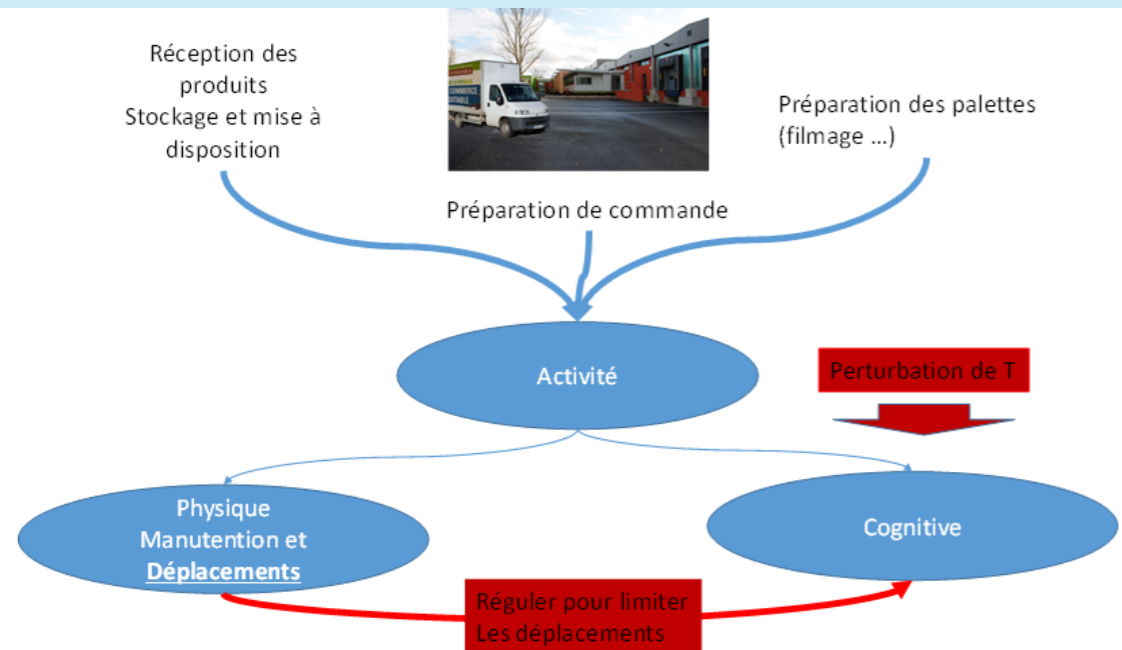
Cette manière de procéder corrobore les plaintes concernant les déplacements considérés par les préparateurs comme un élément important de leur pénibilité. Pour limiter les déplacements, les préparateurs modifient leur itinéraire et changent, l'ordre de saisie des articles. Cette adaptation, plus économique sur le plan

physique, génère une sollicitation cognitive (*mémorisation*) pour reconstituer la commande et vérifier que celle-ci est bien complète. Cette complexification de l'activité, conjuguée avec un accroissement du nombre de commandes, est probablement à mettre en lien avec la multiplication des erreurs (*retours clients*).

Le comportement d'un collègue travailleur handicapé mental, notamment lorsqu'il sollicite à tout moment les préparateurs, provoque des interruptions de tâches qui perturbent l'activité. Ces perturbations, en entraînant un surcroît de charge cognitive (*se remémorer l'état de la commande*), amplifient les risques d'erreur. Ce problème est à prendre en compte pour mesurer l'animosité des préparateurs vis-à-vis du de leur collègue travailleur handicapé.

CETTE ANALYSE MONTRE L'IMPACT DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA DÉTÉRIORATION DES RELATIONS D'UN TRAVAILLEUR HANDICAPÉ AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ÉQUIPE. ELLE EST À PRENDRE EN COMPTE DANS LA CONCEPTION DU NOUVEL ENTREPÔT, NOTAMMENT EN PERMETTANT AUX PRÉPARATEURS DE COMMANDE DE MIEUX GÉRER LEURS DÉPLACEMENTS.

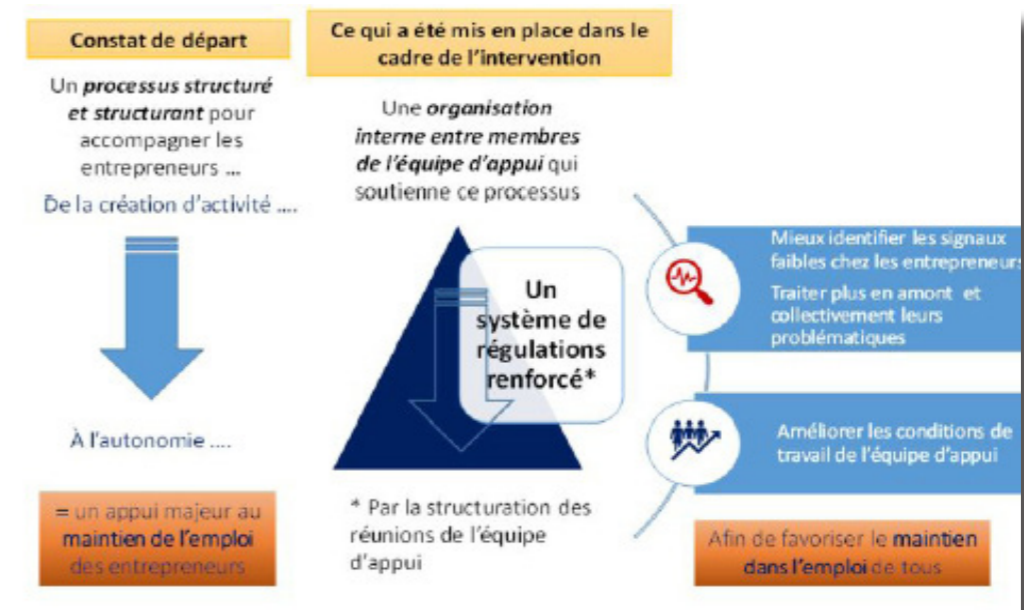
UNE INTERVENTION TANT AU NIVEAU DE LA CONFIGURATION DU BÂTIMENT, QU'AU NIVEAU DE LA CONCEPTION DU LOGICIEL DE PRÉPARATION DE COMMANDE DEVRA ÊTRE ENVISAGÉE.



Les éléments remarquables

... issus des diagnostics en entreprise.

Situation 2: Cas issu d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE)



Cette CAE propose à des entrepreneurs de les soutenir dans le développement de leur activité.

Le diagnostic a permis de mettre en évidence que le soutien sur le maintien de l'emploi, c'est-à-dire la possibilité pour les entrepreneurs d'avoir une activité pérenne et de pouvoir en vivre était ancré. En revanche, sur les questions de santé et de maintien dans l'emploi, des marges de progrès existaient, tant pour les entrepreneurs que les accompagnants (*équipe d'appui*).

Le principal levier a consisté à améliorer le système de régulations de l'équipe d'appui, en particulier structurer l'organisation et le contenu de leurs réunions de partage sur les situations des entrepreneurs.

Les éléments remarquables

... issus des diagnostics en entreprise.

Situation 3: Cas d'une scop de conseil aux collectivités et entreprises en mobilité

Au sein de la SCOP, un rituel hebdomadaire réunit l'ensemble des salariés pour faire le point sur la charge de travail individuelle et collective et planifier celle-ci sur la semaine à venir. L'analyse met en évidence que la charge est appréhendée à travers les indicateurs quantitatifs (*nombre d'heures*).

Or, lors des entretiens menés avec les collaborateurs, ceux-ci mettent en exergue la complexité de leur travail liée, en particulier, à la

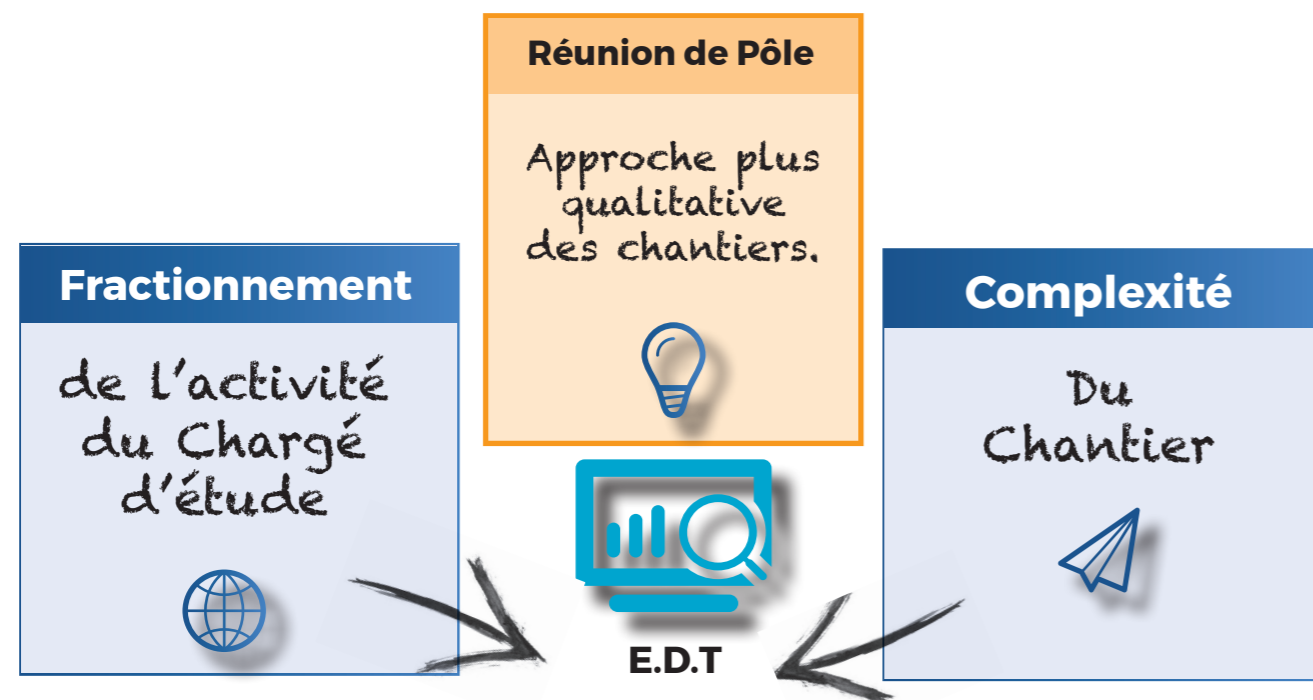
segmentation de leur activité : « ...on saute d'un dossier à l'autre ».

Ces faits sont révélateurs du phénomène d'interruption de tâche : « *laisser une tâche pour en reprendre une autre et y revenir* ».

Des études expérimentales montrent que ce phénomène engendre un coût cognitif, de l'ordre de 30 à 40 % de charge en plus.

CES ÉLÉMENTS AMÈNENT À RECONSIDÉRER LA MANIÈRE D'APPRÉHENDER LA CHARGE DE TRAVAIL.

IL A ÉTÉ SUGGÉRÉ À L'ÉQUIPE D'INTÉGRER UN AUTRE FACTEUR QUANTITATIF (LE NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS SUR LA PÉRIODE) ET UN FACTEUR PLUS QUALITATIF : UNE ESTIMATION DE LA COMPLEXITÉ DU DOSSIER SUR UNE ÉCHELLE DE VALEUR. CELLE-CI SERA MISE AU POINT LORS D'UN EDT PERMETTANT AUX COLLABORATEURS D'EXPRIMER LA MANIÈRE DONT ILS SE CONFRONTENT À LA COMPLEXITÉ DE LEUR ACTIVITÉ.

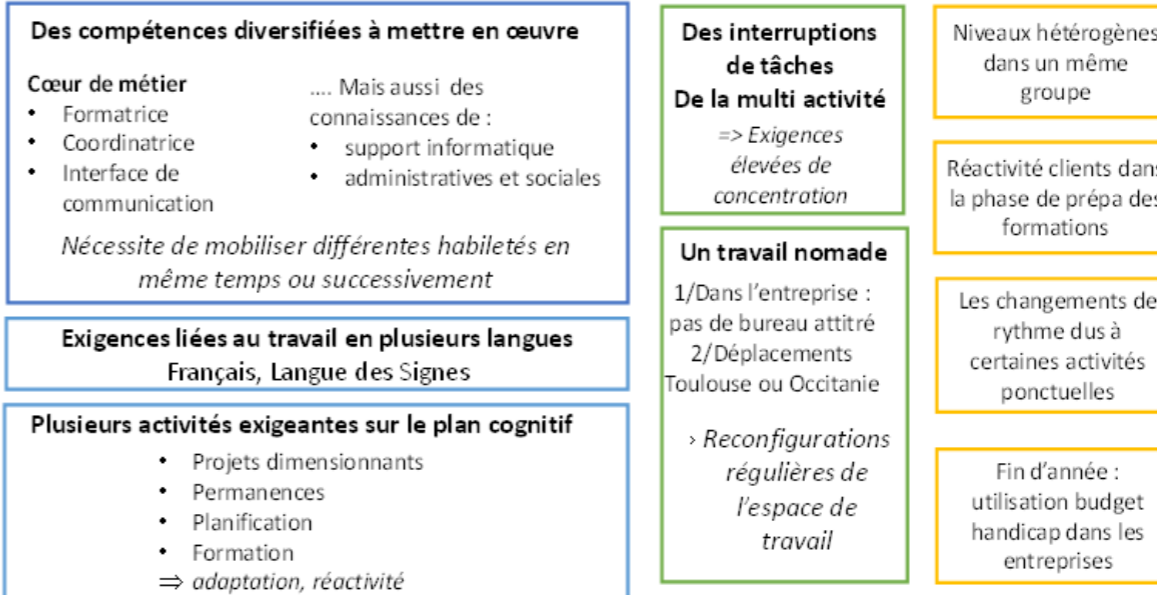
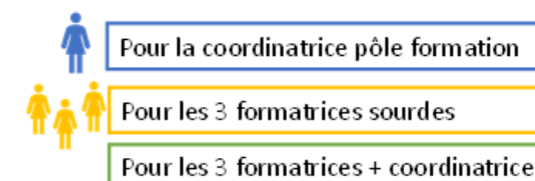


Les éléments remarquables

... issus des diagnostics en entreprise.

Situation 4: Cas d'une scop de conseil, formation, accompagnement d'adultes handicapés en langue des signes

Les déterminants de la charge cognitive



Cette SCOP spécialisée dans la formation et l'accompagnement de personnes malentendantes...

... a déjà mis en oeuvre de nombreux dispositifs pour favoriser l'intégration en son sein de salariés sourds et de façon plus large, un système de régulation interne efficient pour partager sur les situations difficiles d'accompagnement et de formation rencontrées par les salariés.

Toutefois, le diagnostic a permis de mettre en avant des difficultés liées à la charge cognitive, dont les facettes et les déterminants sont multiples.

Grâce à l'efficacité du système de régulation existant, des actions ont été mises en œuvre pour améliorer les conditions de travail et contribuer à l'allégement de la charge des salariés concernés.

Les éléments remarquables

... issus des diagnostics en entreprise.

Situation 5: Cas d'une scop de construction bois et charpente

Issu de l'observations des situations de travail d'un salarié en situation de handicap lié à un début d'obésité et du travail collectif réalisé en groupe de travail lors de l'accompagnement, ce schéma met en évidence les différents temps d'action pour prévenir et prendre en charge en interne les situations de travail dans lesquelles les salariés sont en difficulté du fait de problèmes de santé.

Le groupe de travail sollicité est composé du salarié en situation de handicap, d'un chef d'équipe marqué par des problèmes d'usure au travail (l'activité de couvreur génère de façon quasi automatique et pour presque tous les salariés, des

problèmes de ménisques et de dos) et un salarié concerné par des activités de SAV, lui aussi en difficulté pour d'autres raisons.

Les travaux du groupe ont permis de montrer la diversité des possibilités d'action à court, moyen et long terme, sur les questions d'organisation collective du travail (coopération) vis-à-vis des temps d'intensification (court terme), des questions économiques en lien avec la qualité et la répartition de la préparation de chantier d'une part et les possibilités offertes par l'élargissement de l'offre de service d'autre part sur le moyen terme.

A PLUS LONG TERME, LES TRAVAUX DU GROUPE ONT MONTRÉ L'INTÉRÊT DE MOBILISER LES DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI SOUVENT MÉCONNUS, MAIS AUSSI D'AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

(ICI INVESTISSEMENT MACHINE PERMETTANT DE PRODUIRE DAVANTAGE EN ATELIER, AVEC DE MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL).

Maintien du personnel vieillissant : usure, handicaps...

• Les axes d'action TMP (synthèse)

• Court termes —> Moyen termes —> Long termes

- Équilibrage compétences / charge dans les équipes
- Ajustement des équipes / intensité du travail
- Travail du collectif versus Coopération
- Sensibilisation à une prise en charge individuelle « Santé » : SST, médecin traitant ou spécialistes, gérant, collègues

- Répartition / Régulation de la préparation de chantier entre CdA et CdE
- Réduire l'intensité ou réduire la durée des périodes intenses / répartition sur des chantiers moins physique
- Travail collectif de recrutement / turn over
- Élargissement de l'offre de service pour plus de VA, donc de moyen en régulation de l'activité

- Diversification du travail sur des fonctions moins sollicitantes physiquement
- Reconnaissance RQTH : prise en charge SAMETH-Capemploi / SST II
- Au bout du bout, accompagnement retraite anticipée

< 26 >



10

L'axe actions transverses

SUR LES DEUX ENTREPRISES DE BÂTIMENT ÉTUDIÉES

Sur les deux entreprises de bâtiment étudiées, les problèmes d'utilisation des sanitaires se posent, en particulier dans les chantiers de taille intermédiaire où l'organisation globale du chantier n'est pas gérée de façon rigoureuse. Par exemple, un compte "au prorata" permettant de partager des frais collectifs entre les différentes entreprises intervenant sur le chantier est rarement mis en place. Cela concerne évidemment les coûts de location (et de nettoyage régulier) des sanitaires de chantier, mais aussi d'autres moyens collectifs comme les bennes de collecte des déchets, la préparation du sol sur le terrain au niveau des différentes zones de circulation...

Dans les petits chantiers chez l'habitant, les toilettes étant souvent disponibles, la question est s'avère moins prégnante. Dans les chantiers importants, ces aspects sont normalement pris en compte par le compte prorata, le SPS et l'OPC.

Les difficultés engendrées peuvent avoir des incidences sur la santé (*rétenion*), mais aussi de façon plus large sur la capacité des métiers du bâtiment à attirer les jeunes et les femmes, l'impact étant généralement plus lourd pour elles.

Il nous semble que ce sujet pourra faire l'objet d'un projet de branche avec la CAPEB et la FFBTP.



L'axe actions transverses

L'hygiène alimentaire sur les chantiers "à la gamelle".

Les plus jeunes compagnons sont particulièrement touchés par les difficultés d'anticipation journalière de préparation de la gamelle. Il en résulte une alimentation souvent basée sur de la « junk food », avec à terme avec des problèmes de santé.

Cela touche également les autres travailleurs, moins concernés par l'exclusion, mais qui voient leurs conditions de travail se dégrader.

UNE RÉFLEXION SUR CE SUJET PERMETTRAIT DE METTRE EN ŒUVRE DES CAMPAGNES DE SENSIBILISATION A L'HYGIÈNE ALIMENTAIRE.



Normalisation des techniques de manutention dans la construction bois.

Pour s'adapter à des configurations où l'espace urbain ne permet pas la mise en place des outils de levage habituels (*grue, camion-grue...*), l'une des

SCOP étudiées a mis au point, avec l'appui d'un prestataire spécialisé, des techniques de levage et de manutention basées sur la modernisation de techniques anciennes.

Ces techniques semblent fiables, tout en répondant à l'amélioration des conditions de travail.

Cependant, elles ne sont pas en phase avec la réglementation et la normalisation.

Il serait certainement très intéressant de travailler sur une normalisation nouvelle, de type méthodologique, en concertation avec les autres acteurs de la branche du BTP.





11 Les actions... de transfert.

L'ensemble des outils et méthodes issus de l'action "**Maintien en emploi des personnes fragilisées par des problèmes de santé ou situations de handicap**" feront l'objet d'un transfert à l'antenne Méditerranée de l'Union Régionale des Scop.

Les sites de Montpellier et de Ramonville, oeuvrent de longue date en étroite collaboration et l'ensemble des délégués régionaux ont accès à l'ensemble des ressources de l'Union Régionale des Scop Occitanie.

Par ailleurs, une action de sensibilisation des Sociétés Coopératives du territoire a été programmée au mois de Septembre 2020.

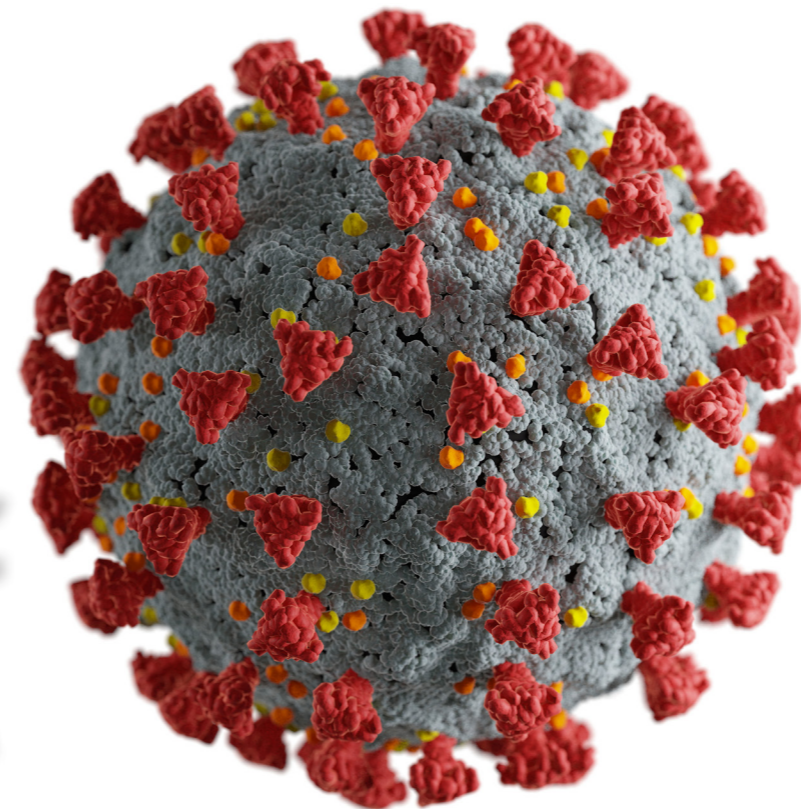
L'objectif de cette manifestation consiste à accroître le nombre d'entreprises sensibilisées sur ce sujet.

La boîte à outils, issue de cette démarche est d'ores et déjà mobilisée par les délégués régionaux dans le cadre de leur action.

Enfin, une intervention auprès de l'ensemble des Unions Régionales de France permettra aux délégués de transférer ces éléments au cours de l'Université des Permanents, manifestation annuelle de travail regroupant les Unions Régionales de toutes les régions de France.

Du fait des circonstances exceptionnelles liées à la Covid 19 et des mesures sanitaires visant à contenir la propagation du virus, les actions de transfert n'ont pu avoir lieu au jour de la rédaction du présent bilan.

Elles demeurent toutefois inscrites à l'agenda de l'Union Régionale des Scop et seront mises en oeuvre dès que les conditions le permettront.



Vos
Notes...



Didier Bonnin Conseil
Consultant en performance globale et durable, EFC* et Ergonomie**
06 08 91 43 81 d.bonnin@dbefc.fr
* Adhérent de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération
www.ieefc.eu

Cécile DHUMES Conseil
psychologue du travail

François RIGAL
E.T.O

Bilan Final FACT

Maintien en emploi des personnes
fragilisées par des problèmes de santé ou
situations de handicap

Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

Fonds pour l'Amélioration
des Conditions de Travail

les scop OCCITANIE
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

Union Régionale des Scop

Occitanie
Parc Technologique du Canal
3, Rue Ariane
31520 Ramonville St Agbe



05 61 00 15 50



urmidipyrenees@scop.coop

www.scopmidipyrenees.coop