L'aménagement d'un poste pour prévenir la désinsertion professionnelle et l'absentéisme

L’aménagement de poste vise à adapter les conditions de travail d’un salarié afin de préserver sa santé et son efficacité. Il peut être mis en place à la suite d’une prescription du médecin du travail, à la demande du salarié ou dans une démarche proactive de l’entreprise.

Un aménagement de poste réussi repose sur la collaboration entre **le salarié, le manager, les RH, l’infirmière, l’assistante sociale, le médecin du travail, la direction et le CSE**. Le manager est un acteur clé dans ce processus, car il est en première ligne pour adapter le travail aux besoins du salarié et assurer une intégration fluide des aménagements dans l’équipe.

Obligation de l’employeur en matière d’aménagement de poste

L’article **L. 4121-1 du Code du travail** impose à l’employeur une obligation générale de sécurité. Il doit **prévenir les risques professionnels, adapter le travail aux capacités des salariés et garantir leur santé physique et mentale**.

En cas de restriction médicale, il doit :

- Mettre en place les aménagements recommandés par le médecin du travail.
- Justifier toute impossibilité de mise en œuvre.
- Proposer un reclassement en cas d’inaptitude.

Rôles

? Rôle de l'assistant.e sociale, de l’infirmier.e et du service de médecine du travail

- Sensibiliser l’employeur aux enjeux de prévention.
- Détecter les premiers signes de difficulté chez les salariés.
- Informer les salariés sur leurs droits (RQTH notamment) et les solutions possibles.
- Médecine du travail : Prescrire des aménagements de poste pour protéger l'altération ou l'aggravation de la santé du salarié.
- Assistant.e social.e :
  - Accompagner le salarié en cas de difficultés personnelles ou administratives.
  - Orienter vers des aides sociales et financières adaptées.
  - Faciliter l’articulation entre la vie personnelle et professionnelle.

??? Rôle du manager

- Identifier les difficultés rencontrées par les membres de son équipe.
- Adapter l’organisation du travail en fonction des recommandations.
- Faciliter la mise en œuvre des aménagements dans son service.

?? Rôle des RH

- Vérifier la conformité des aménagements avec le droit du travail.
- Coordonner les démarches administratives et financières.
- Assurer le suivi des aménagements et des ajustements nécessaires.

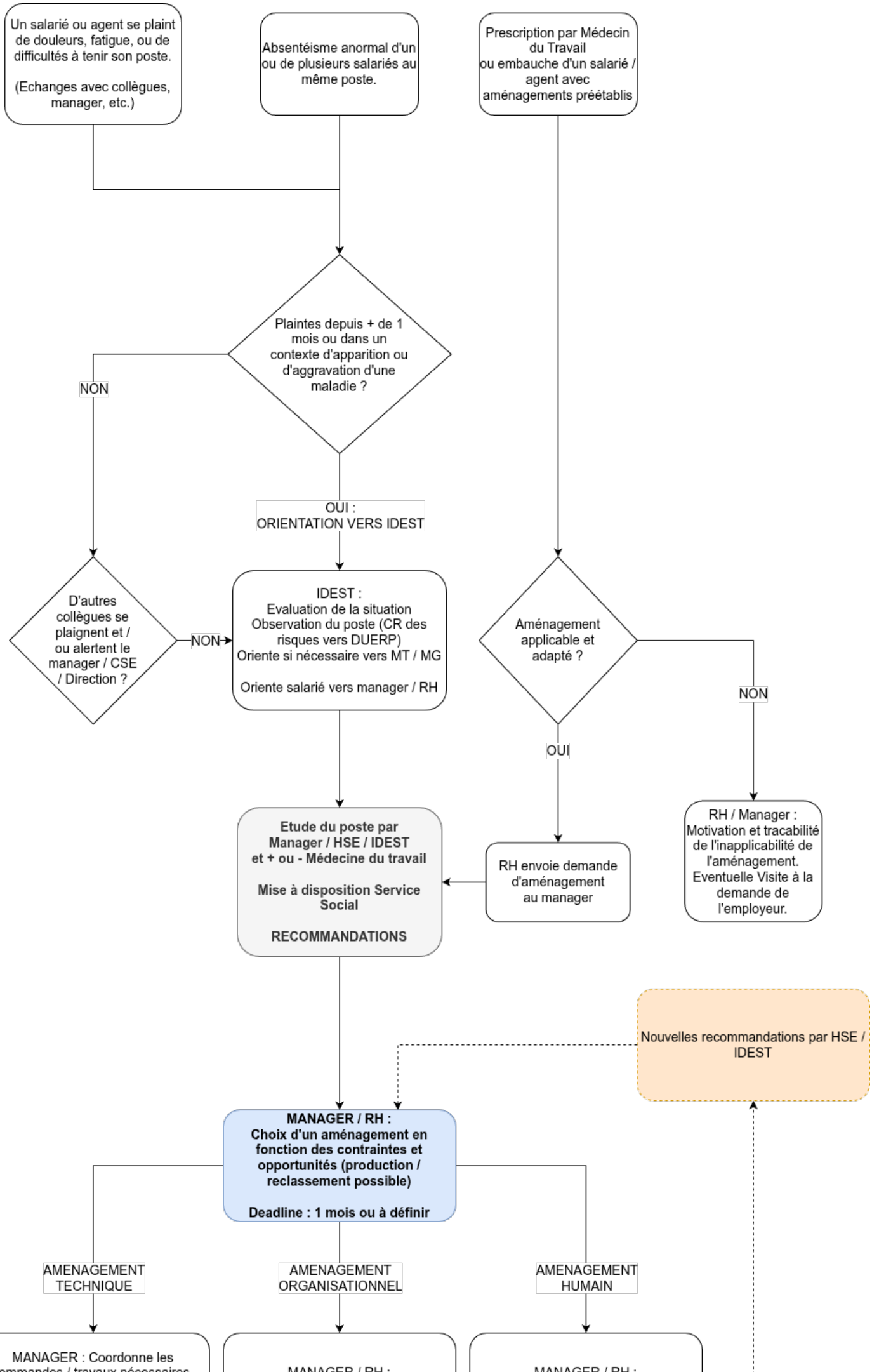
? Rôle du CSE

- Veiller au respect des droits des salariés en matière de conditions de travail.
- Être un relais pour les signalements de situations nécessitant un aménagement.
- Proposer des actions de prévention et des solutions adaptées.

?? Rôle de la direction

- Garantir la mise en œuvre des obligations légales.
- Allouer les ressources nécessaires aux aménagements.
- Promouvoir une politique de prévention durable.

Exemple de processus conforme


Un salarié ou agent se plaint de douleurs, fatigue, ou de difficultés à tenir son poste.
(Echanges avec collègues, manager, etc.)
Absentéisme anormal d'un ou de plusieurs salariés au même poste.
Prescription par Médecin du Travail ou embauche d'un salarié / agent avec aménagements préétablis
Plaintes depuis + de 1 mois ou dans un contexte d'apparition ou d'aggravation d'une maladie ?
NON
OUI : ORIENTATION VERS IDEST
D'autres collègues se plaignent et / ou alertent le manager / CSE / Direction ?
NON
IDEST : Evaluation de la situation Observation du poste (CR des risques vers DUERP) Oriente si nécessaire vers MT / MG
Oriente salarié vers manager / RH
Aménagement applicable et adapté ?
OUI
NON
RH envoie demande d'aménagement au manager
RH / Manager : Motivation et tracabilité de l'inapplicabilité de l'aménagement. Eventuelle Visite à la demande de l'employeur.
Etude du poste par Manager / HSE / IDEST et + ou - Médecine du travail
Mise à disposition Service Social
RECOMMANDATIONS
Nouvelles recommandations par HSE / IDEST
MANAGER / RH : Choix d'un aménagement en fonction des contraintes et opportunités (production / reclassement possible)
Deadline : 1 mois ou à définir
AMENAGEMENT TECHNIQUE
AMENAGEMENT ORGANISATIONNEL
AMENAGEMENT HUMAIN
MANAGER : Coordonne les

Prescription d’un aménagement par le médecin du travail

Lors d’une visite médicale, le médecin du travail peut émettre des recommandations d’aménagement du poste, sous forme de :

- **Avis d’aptitude avec proposition d'aménagement(s)** (R. 4624-3 du Code du travail).
- **Proposition de mutation ou transformation du poste** (L. 4624-3).
- **Reconnaissance d’inaptitude**, si aucun aménagement n’est possible.

L’employeur est tenu de prendre en compte ces recommandations et de mettre en œuvre des solutions adaptées.

> “ **Code du Travail** :
>
> Le médecin du travail peut proposer, par écrit et après échange avec le salarié et l'employeur, des mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou des mesures d'aménagement du temps de travail justifiées par des considérations relatives notamment à l'âge ou à l'état de santé physique et mental du travailleur.

Rôles

? Rôle de l'assistant.e sociale, de l’infirmier.e et du service de médecine du travail

- Médecin du travail uniquement : Prescription de l'aménagement
- Accompagner le salarié après la visite médicale.
- Infirmier.e le plus souvent :
  - Expliquer les recommandations du médecin et proposer des ajustements concrets.
  - Servir d’intermédiaire entre le salarié, le médecin et l’employeur.

??? Rôle du manager

- Adapter les tâches et les missions du salarié en fonction des recommandations.
- Maintenir l’intégration et la motivation du salarié dans son équipe.
- Collaborer avec les RH pour mettre en place des solutions concrètes.

?? Rôle du médecin du travail

- Identifier les restrictions médicales et proposer des aménagements.
- Conseiller l’employeur sur les solutions adaptées.

Aménagements de poste hors prescription médicale

Un aménagement peut être mis en place sans avis médical, à la demande du salarié ou dans une logique de qualité de vie au travail (QVT).

Exemples d’aménagements :

- **Réorganisation des tâches** (allègement de certaines missions).
- **Aménagement des horaires** (télétravail, pauses supplémentaires).
- **Modifications ergonomiques** (mobilier adapté, éclairage, outils numériques spécifiques).

Rôles

? Rôle du salarié

- Signaler toute difficulté rencontrée sur son poste de travail.
- Être acteur de son propre aménagement et proposer des solutions adaptées.
- Communiquer avec l’ensemble des parties prenantes sur l’efficacité des ajustements.

??? Rôle du manager

- Être attentif aux signaux faibles et aux difficultés des salariés.
- Soutenir l’initiative d’un aménagement lorsqu’il peut améliorer la productivité et le bien-être.
- Organiser le travail de manière à intégrer les contraintes d’aménagement.

Rôle de l'assistant.e sociale, de l’infirmier.e et du service de médecine du travail

- Support de conseil pour vérifier l'innocuité desdits aménagements (déplacement du risque)

Processus de mise en place d’un aménagement de poste

Détection du besoin

L’alerte peut venir du salarié, du manager, du médecin du travail ou des RH.
L’infirmière en entreprise joue un rôle clé dans cette détection, notamment par l’écoute des plaintes et l’observation des conditions de travail.

Rôles

??? Rôle du manager

- Observer et signaler toute difficulté rencontrée par les salariés de son équipe.
- Faciliter les discussions sur les aménagements possibles.
- Adapter l’organisation du travail en conséquence.

?? Rôle des RH / HSE

- Mettre en place un processus de remontée des événements indésirables pour favoriser la captation des signaux faibles et les détections précoces.

Coordination des acteurs

Une réunion peut être organisée avec :

- Le salarié concerné.
- Le médecin du travail (si prescription nécessaire).
- Les RH et le manager.
- Un ergonome ou un préventeur (si modification technique du poste).

Rôles

??? Rôle du manager

- Participer activement aux discussions pour assurer une bonne intégration des aménagements dans l'équipe.
- Ajuster les plannings et les missions en conséquence.

Mise en place et suivi des aménagements

L'infirmière réalise un suivi :

- **1 semaine après** : premiers retours du salarié.
- **1 mois après** : évaluation globale de l'efficacité.
- **Si besoin** : adaptation ou réajustement des mesures mises en place.

Rôles

??? Rôle du manager

- Vérifier l'impact de l'aménagement sur l'organisation de l'équipe.
- Faire des retours réguliers aux RH sur l'efficacité des mesures.
- Soutenir le salarié dans l'intégration des nouveaux ajustements.

Cadre réglementaire

Obligation générale de l'employeur en matière de santé et de sécurité

L'article **L. 4121-1 du Code du travail** impose à l'employeur une obligation de sécurité envers ses salariés. Il doit prendre **toutes les mesures nécessaires** pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment en adaptant le poste de travail en cas de nécessité.

L'aménagement peut être **technique (adaptation du matériel, ergonomie)**, **organisationnel (horaires aménagés, télétravail, allégement de tâches)** ou **humain (réaffectation sur un autre poste compatible, assistance par un collègue, formation)**.

Prescription d'un aménagement de poste par le médecin du travail

Lorsqu'un salarié rencontre des difficultés à tenir son poste pour des raisons de santé, le **médecin du travail** peut :

- Émettre des recommandations d'aménagement dans un **avis d'aptitude avec réserves** (article **R. 4624-3 du Code du travail**).

- Proposer une **mutation ou une transformation de poste** si nécessaire (article **L. 4624-3 du Code du travail**).
- Engager un **processus de reconnaissance d'inaptitude**, en dernier recours, si aucun aménagement adapté n'est possible (article **L. 4624-4 du Code du travail**).

L'employeur **doit** prendre en compte ces préconisations et justifier toute impossibilité de mise en œuvre. En cas d'inaptitude, il doit proposer un reclassement adapté sous peine de licenciement pour inaptitude non justifiée (**L. 1226-2 et L. 1226-10 du Code du travail**).

Aménagements hors prescription du médecin du travail

Même en l'absence d'un avis médical formel, l'employeur peut mettre en place des aménagements de poste **à la demande du salarié ou du management**, notamment dans le cadre de la **qualité de vie au travail (QVT)** ou de la **prévention des risques psychosociaux (RPS)**.

Les actions possibles incluent :

- **Réorganisation des missions** pour réduire la charge cognitive ou physique.
- **Aménagement des horaires** (ex. flexibilité pour des soins médicaux, télétravail en cas de fatigue chronique).
- **Ajustements ergonomiques** (mobilier adapté, logiciels spécifiques, sièges ergonomiques).

Dans ces cas, une discussion avec le **CSE** et les acteurs de la prévention (RH, référent handicap, CHSCT) peut être utile pour valider la faisabilité et l'efficacité des adaptations.

Aménagements spécifiques aux travailleurs en situation de handicap

Lorsqu'un salarié est en situation de handicap (avec ou sans Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé - RQTH), l'employeur a une obligation renforcée d'aménagement du poste, en application de l'**article L. 5213-6 du Code du travail** et de la loi du 11 février 2005.

L'aménagement peut être :

- Financé par l'**Agefiph** ou le **FIPHFP** dans la fonction publique.
- Recommandé par le **Cap emploi** ou le **médecin du travail**.
- Intégré dans un **accord d'entreprise** sur l'inclusion.

Un refus d'aménagement sans justification objective peut être considéré comme une **discrimination au handicap**, exposant l'entreprise à des sanctions (articles **L. 1132-1 et L. 1133-3 du Code du travail**).

Financement et aides disponibles

Des aides existent pour financer les aménagements de poste, notamment :

- L'**Agefiph** (secteur privé) et le **FIPHFP** (secteur public) pour les travailleurs handicapés.
- La **CPAM** dans le cadre de la prévention des TMS ou des maladies professionnelles.
- Des **subventions régionales ou locales** en fonction des politiques d'insertion et de maintien dans l'emploi.

L'employeur peut également mobiliser les dispositifs de **reconversion professionnelle** ou de **formation** (CPF, transitions pro).

Sanctions en cas de manquement

L'absence de prise en compte des recommandations médicales ou le refus d'aménager un poste **sans justification valable** peut exposer l'employeur à :

- Une **sanction prud'homale** pour manquement à l'obligation de sécurité (article **L. 4121-1 du Code du travail**).
- Une **condamnation pour discrimination** si l'aménagement est refusé pour un salarié en situation de handicap (article **L. 1132-1**).
- Des **pénalités financières** si l'inaptitude est reconnue mais non compensée par un reclassement.

Exemple de tableau de suivi des aménagements de poste

Explication des colonnes :

- **Matricule salarié** : Anonymisation du suivi en respect du RGPD.
- **Intitulé du poste** : Permet d'évaluer l'impact organisationnel.
- **Date de demande** : Date où l'aménagement a été signalé.
- **Origine de la demande** : Qui est à l'origine du besoin (salarié, RH, médecin du travail, manager, infirmière).
- **Nature de l'aménagement** : Description de l'adaptation mise en place.
- **Date de mise en place** : Indique quand l'aménagement a été appliqué.
- **Suivi à 1 semaine** : Premiers retours sur l'efficacité de l'ajustement.
- **Suivi à 1 mois** : Confirmation ou besoin d'adaptation supplémentaire.
- **Commentaires & ajustements** : Ajustements éventuels ou décisions sur la poursuite de l'aménagement.

Intitulé du poste	Service	Date de demande	Origine de la demande	Nature de l'aménagement	Type d'aménagement	Date de mise en place	Suivi à 1 semaine	Suivi à 1 mois	Commentaires & ajustements	Matricule salarié
Développeur Backend	IT	12/01/2024	Médecin du travail	Ajustement du poste de travail (fauteuil ergonomique + écran à hauteur adaptée)	Technique	20/01/2024	Confort amélioré, douleurs réduites	Efficace, pas de besoin d'ajustement	Aménagement satisfaisant, pas de réévaluation nécessaire	15432
Chef de projet IT	IT	05/02/2024	Salarié	Télétravail 2 jours/semaine pour raison de santé	Organisationnel	12/02/2024	Organisation fluide, productivité maintenue	Validation par l'équipe, pas d'impact négatif	Manager et salarié satisfaits, maintien du dispositif	16789
Technicien support	Support	22/03/2024	RH	Réduction du temps de travail à 80%	Organisationnel	01/04/2024	Fatigue réduite, meilleure gestion de la charge	Ajustement des plannings nécessaire	Proposition d'un tuilage pour mieux répartir la charge	17854
UX Designer	Design	10/04/2024	Infirmière	Pause régulière pour soulager douleurs TMS	Humain	15/04/2024	Salarié ressent une amélioration	Impact positif, poursuivi	Ajout d'une formation ergonomie pour toute l'équipe	19023

Revision #20
Created 2025-01-30 13:03:09 UTC by William FRICONNEAU
Updated 2025-05-28 07:34:22 UTC by William FRICONNEAU