octobre 2021 | Liaisons sociales magazine n° 225

Favoriser l'inclusion des personnes atteintes d'une maladie chronique : *nouvel enjeu pour les DRH?*

La crise sanitaire a eu de nombreuses répercussions sur la société et dans les entreprises. Elle a notamment révélé le nombre important de personnes souffrant de comorbidités et de salariés atteints de pathologies chroniques. Les services RH ont ainsi découvert qu'un nombre bien plus important que ce qu'ils imaginaient de leur effectif était atteint de maladies nécessitant de prendre des précautions particulières.

Élise Bonneveux

© DR

Maître de conférences HDR à l'IAE Tours Val de Loire et au laboratoire de recherche Vallorem (EA 6296). Ses recherches en management stratégique portent principalement sur la RSE en PME, les réseaux territoriaux et plus récemment sur l'inclusion.

Annabelle Hulin

© DR

Professeur des universités à l'IAE Tours Val de Loire. Membre du laboratoire Vallorem (EA 6296). Ses recherches portent sur la gestion des compétences et des métiers, la prospective RH et l'inclusion.

Séverine Ventolini

© DR

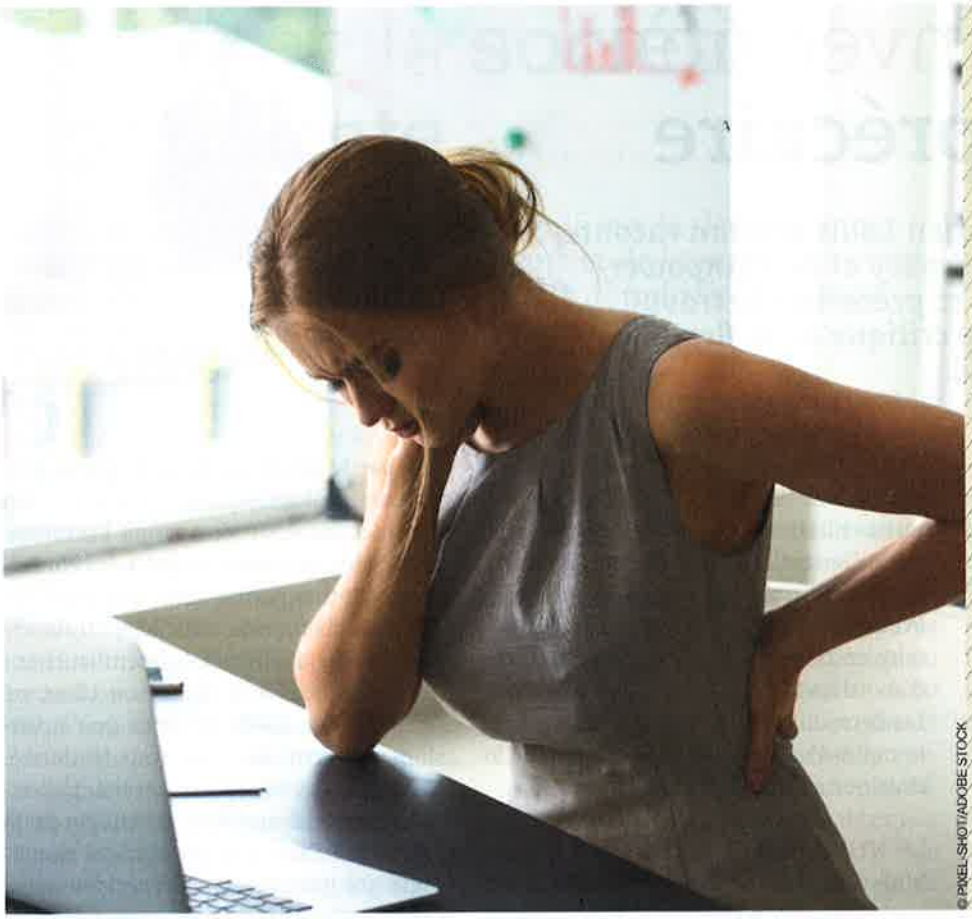
Professeur des universités à l'IAE de Tours Val de Loire, membre du laboratoire Vallorem (EA 6296) et présidente de Référence RH. Ses recherches portent principalement sur les problématiques de carrière, d'inclusion et de comportement organisationnel.

Rien n'oblige les salariés à déclarer leur maladie à leur service RH et nombreux sont ceux qui préfèrent garder pour eux cette dimension de leur vie personnelle. Sans être intrusif, les organisations peuvent soutenir les salariés fragilisés ponctuellement ou sur le plus long terme. La question des maladies chroniques peut revêtir un enjeu stratégique dans une société où les attentes des salariés envers leur entreprise en matière de santé sont fortes. En effet, selon le sondage Ifop pour International SOS d'avril 2021 : « 65 % des salariés déclarent que le fait qu'une entreprise propose des programmes d'accompagnement pour la santé physique ou psychologique a un impact sur leur envie d'y rester ou de la rejoindre », ce chiffre passe à 73 % pour les cadres.

Aujourd'hui même si 10,7 millions de personnes sont prises en charge au titre d'une affection longue durée, ce sont 20 millions de personnes qui reçoivent des soins relevant d'une maladie chronique (avis Cese de juin 2019, « Les maladies chroniques »). Le nombre de salariés atteints d'une maladie chronique, que ce soit en raison du vieillissement de la population active ou de l'évolution du mode de vie, augmente régulièrement de manière significative. La crise de la Covid-19, les formes longues de maladie associées au virus et plus globalement les maladies qui nécessitent des prises en charge particulières au long cours doivent interpeller les services RH pour qu'ils soient en mesure d'intégrer ce sujet aux nouvelles organisations du travail qui se dessinent. Les services RH doivent se saisir de cette problématique et repenser, comme le préconise le conseil économique et social, « de manière prospective le maintien dans l'emploi et l'accompagnement de ces salariés en coordination avec les acteurs de la santé et de la santé au travail et les acteurs de la formation ». Un engagement de l'entreprise sur ce sujet à travers des actions et un management bienveillant peut-être bénéfique à la personne malade évidemment, mais également à l'employeur et à l'ensemble des collaborateurs.

DIMINUER LES SOURCES D'ANGOISSE

Pour un salarié lorsque survient la maladie, notamment chronique, cela engendre de nombreux bouleversements et contraintes et questionne plusieurs dimensions de la vie personnelle et professionnelle. Les inquiétudes du salarié vis-à-vis de son emploi et de ses relations au travail sont réelles et savoir que l'organisation pour laquelle on travaille est bienveillante envers des personnes souffrant de maladie chronique peut diminuer les sources d'angoisse de ces personnes. Tous les salariés n'ont pas la même position concernant le fait de partager avec son employeur ou ses collègues l'information de la maladie qui peut être silencieuse car les symptômes sont invisibles. Selon les personnalités, leurs représentations envers eux-mêmes, envers leur organisation et leur maladie, les individus peuvent choisir de masquer cette dimension de leur vie personnelle, d'en parler à quelques proches collègues ou décider de le signaler afin de bénéficier éventuellement d'adaptations de poste ou de mesures spécifiques. Cependant, pour une personne atteinte d'une mala-



© PIXEL-SHOT/ADOBE STOCK

FOCUS

Le Haut conseil de la santé publique (HCSP) a donné en 2009 une définition de la maladie chronique qui prend en considération la dimension médico-sociale de la maladie. Selon le HCSP, un « état chronique » se caractérise par :
1. « la présence d'un état pathologique de nature physique, psychologique ou cognitive appelé à durer ;
2. une ancienneté minimale de trois mois ou supposée telle ;
3. un retentissement sur la vie quotidienne comportant au moins un des trois éléments suivants : une limitation fonctionnelle des activités ou de la participation sociale ; une dépendance vis-à-vis d'un médicament, d'un régime, d'une technologie médicale, d'un appareillage ou d'une assistance personnelle ; la nécessité de soins médicaux ou paramédicaux, d'une aide psychologique, d'une adaptation, d'une surveillance ou d'une prévention particulière pouvant s'inscrire dans un parcours de soins médico-social. » ◆

die chronique, savoir que l'organisation qui nous emploie est bienveillante envers les personnes malades peut favoriser la création d'un espace de discussion pour le salarié avec son manager direct ou la personne en charge des RH et lui permettre de trouver comment mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

Sur ce sujet les organisations ont des pratiques très variables. En effet, dans la mesure où la maladie relève de la sphère personnelle, les organisations se montrent souvent prudentes dans leur intervention ; les entreprises se limitent généralement au cadre réglementaire relevant soit des salariés en situation de handicap si la personne a effectué les démarches de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), (permettant de bénéficier d'adaptations de poste notamment), soit des arrêts maladies longue durée (engendrant des visites médicales de reprise, des mi-temps thérapeutiques, etc.). Dans certaines organisations, des actions plus bienveillantes mais relevant d'initiatives managériales individuelles et non institutionnalisées existent. Elles visent à garder le lien avec le salarié absent (en prenant ponctuellement de ses nouvelles par exemple, en le tenant informé de la vie de l'entreprise pour ceux qui le souhaitent…) ou à trouver des adaptations mineures qui facilitent la vie du salarié malade sans pénaliser l'équipe de travail (horaires, temps de travail en groupe versus individuel, etc.). Enfin, d'autres organisations sont plus proactives sur le sujet et inscrivent la question des maladies chroniques dans une vision plus globale des pratiques d'entreprise. Ces sociétés ont pris la mesure du phénomène, notamment en comprenant que de nombreux salariés pouvaient être touchés par des affections longue durée. Ces organisations s'appuient alors souvent sur des organismes extérieurs, des associations de malades ou des consultants spécialisés qui ont développé une véritable expertise dans l'accompagnement des entreprises sur le sujet de certaines maladies chroniques telles que le diabète, le cancer, les maladies cardiovasculaires, etc. Certaines vont même plus loin et n'hésitent pas à entrer dans une démarche de labellisation. Ainsi, Cancer@work, association spécialisée dans la conciliation maladie et travail propose un label, véritable signe d'engagement de l'entreprise sur ce sujet. À l'heure où la marque employeur est un enjeu fort pour les entreprises, cela peut permettre aux organisations d'afficher leur politique inclusive et bienveillante envers leurs salariés.

INCLURE POUR FIDÉLISER

En effet, avoir une politique qui aide à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle dans le contexte difficile de la maladie peut avoir un impact sur la perception qu'ont les collaborateurs et potentiels candidats envers leur entreprise. Si la politique de l'entreprise est perçue comme altruiste et dénuée d'intention instrumentale, alors les salariés peuvent avoir un attachement positif à leur organisation et sentir que leur employeur a à cœur de ne pas mettre de côté ses salariés malades. Alors que les salariés se préoccupent de plus en plus de leur santé et attendent des actions fortes de leur entreprise en matière de RSE, avoir une politique organisationnelle inclusive envers les personnes atteintes de maladie chronique peut être source d'implication et de fidélisation des collaborateurs. Cette problématique est peut-être le nouvel atout d'une politique RH différenciante et inclusive. ◆