



Maintenir ses salariés expérimentés en emploi

Prévenir l'usure pour sécuriser la continuité d'activité

Chez Élégance Boutique, enseigne indépendante de prêt-à-porter de 18 salariées, Nathalie et Sandrine, vendeuses de 56 et 58 ans, cumulent plus de vingt ans d'ancienneté. Elles connaissent parfaitement la clientèle fidèle, gèrent les situations délicates et forment régulièrement les nouvelles recrues.

Depuis quelques mois, le dirigeant, Laurent Dubois, observe une augmentation des arrêts courts pour lombalgies. Les deux salariées évoquent une fatigue accrue lors des périodes de forte affluence et des difficultés à assurer les fermetures tardives. Plutôt que d'attendre une déclaration d'invalidité, Laurent sollicite un diagnostic partagé avec le service de santé au travail. L'analyse met en évidence des contraintes physiques répétées et une organisation des plannings peu adaptée en fin de carrière.

Des mesures concrètes sont décidées : rotation plus fréquente entre caisse et mise en rayon, installation d'assis-debout, acquisition de chariots de manutention et aménagement progressif du temps de travail pour Nathalie, qui envisage une retraite progressive. En quelques mois, l'absentéisme diminue et l'équipe se stabilise. Les deux vendeuses peuvent transmettre leurs savoir-faire dans de meilleures conditions. L'anticipation évite une rupture brutale et transforme une situation de fragilité en levier de continuité opérationnelle.



Les outils associés



La subvention Prévention Equip'mobile+



Demander une subvention Prévention des Risques Professionnels



Se former aux Maladies Chroniques Évolutives



Aide à l'adaptation des situations de travail



Ressources et liens externes

- **ANACT – Agir pour le maintien en emploi des salariés expérimentés**
- **Témoignage de l'entreprise Benoit-Guyot (2024) – La parole aux adhérents**
- **Plan Régional Santé au Travail Normandie – Vidéos : Mini-série sur le maintien en emploi. Prévenir la désinsertion et l'usure professionnelle et maintenir en emploi.**



Comment mettre en œuvre la démarche ?

Quand ?

Dès qu'une restriction médicale, un accident ou un signal d'usure apparaît (arrêts répétés, inaptitude partielle, contraintes physiques).

Etape 1 – Diagnostic partagé

Repérage des difficultés via le service de santé au travail ou le manager (absentéisme, douleurs, perte d'efficacité): Ce diagnostic est réalisé en lien étroit avec le service de santé au travail ou le manager, en s'appuyant sur des indicateurs tels que l'absentéisme, les douleurs déclarées, ou une baisse observable de l'efficacité au travail.

Etape 2 – Analyse de la situation

Alerte et aménagements : Alerter le service RH ou le médecin du travail. Appui ANACT pour identifier les aménagements possibles une alerte est alors donnée au service des ressources humaines ou au médecin du travail, qui peuvent faire appel à l'expertise de l'ANACT pour identifier les solutions organisationnelles et ergonomiques possibles.

Etape 3 – Mobilisation des aides financières

Construire un plan d'action avec le salarié et les partenaires (AGEFIPH, CARSAT, Cap Emploi, L'Opcommerce): Ensemble, avec le salarié et les partenaires impliqués, un plan d'action est construit pour mettre en œuvre ces adaptations. Ce plan vise à financer les aménagements matériels ou organisationnels, la formation ou encore les dispositifs d'accompagnement, assurant ainsi une prise en charge globale et efficace.

Etapes 4 – Suivi et évaluation

Suivre l'efficacité des mesures pour maintenir durablement le salarié et prévenir les récides : Ce suivi permet de mesurer l'efficacité des adaptations, de vérifier le maintien durable du salarié à son poste ou dans un emploi adapté, et de réajuster les actions si nécessaire. Il contribue également à prévenir les récides en détectant rapidement toute nouvelle difficulté.

Maintien dans l'emploi :

un levier d'organisation et de conformité

Le maintien dans l'emploi ne relève pas uniquement d'une logique sociale. Il constitue :

- une obligation en matière de prévention des risques professionnels,
- un enjeu de conformité au droit du travail (inaptitude, reclassement, non-discrimination),
- un outil d'anticipation des fins de carrière,
- un levier de performance organisationnelle.

L'entreprise est tenue de :

- mettre en œuvre des mesures de prévention adaptées,
- rechercher activement des solutions de reclassement en cas d'inaptitude,
- adapter le poste lorsque cela est possible.

Agir en amont sécurise juridiquement l'employeur et réduit les ruptures contraintes.

Pourquoi agir du point de vue organisationnel ?

Le maintien dans l'emploi implique :

- d'adapter la répartition des tâches,
- de revoir les charges physiques ou mentales,
- d'anticiper les départs progressifs,
- d'organiser la transmission des compétences,
- de planifier les remplacements.

Ne pas anticiper expose à :

- des ruptures brutales de contrat,
- une désorganisation d'équipe,
- une perte de compétences critiques,
- un risque juridique accru (contentieux liés à l'inaptitude ou à la discrimination).



Obligations légales de l'employeur

Le maintien dans l'emploi s'inscrit dans plusieurs obligations légales :

- Obligation de sécurité et de prévention (Code du travail)
- Évaluation des risques et mise à jour du DUERP
- Recherche effective de reclassement en cas d'inaptitude
- Interdiction des discriminations liées à l'âge ou à l'état de santé
- Obligation d'aménagement raisonnable (en cas de handicap)

Le défaut d'anticipation peut entraîner :

- annulation d'un licenciement pour inaptitude,
- reconnaissance de discrimination,
- faute inexcusable en cas d'accident ou maladie professionnelle.



Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés



Le maintien dans l'emploi ne relève pas uniquement d'une logique sociale : il constitue un levier d'organisation et de sécurisation juridique pour l'entreprise.

Il concerne tous les salariés confrontés à une fragilité de santé ou de parcours, mais il revêt une importance particulière pour les salariés expérimentés, plus exposés aux effets cumulés des contraintes physiques et aux risques d'usure professionnelle.

Dans les TPE et PME du commerce, anticiper ces situations permet d'éviter les inaptitudes non préparées, les ruptures brutales de contrat et la perte de compétences critiques. La démarche s'inscrit dans les obligations générales de prévention et de sécurité prévues par le Code du travail, ainsi que dans l'esprit de l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024, qui encourage le maintien en activité et l'aménagement des fins de carrière. L'enjeu est donc double : protéger la santé des salariés expérimentés et garantir la continuité et la performance de l'entreprise.