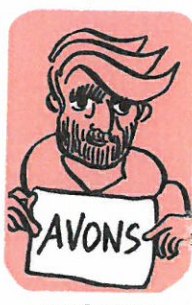


### HANDICAP PSYCHIQUE & MAINTIEN DANS L'EMPLOI



AMÉLIE



HUBERT



CORINNE



PAUL



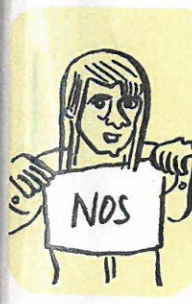
ANNABELLE



STÉPHANIE



YOUKI



JOAN



CAROLINE



KAREN



CHRISTELLE



SYLVIE



MAGDA



MICHEL



SOPHIE



LOLA



FLORENT



ALEXANDRA



JESSICA



MICHEL



MYRIAM



**L'accompagnement  
sexuel en débat  
p. 41**



**Les Dys  
au travail  
p. 54**



## DOSSIER HANDICAP PSYCHIQUE ET EMPLOI

# ET SI LES PREMIERS CONCERNÉS AVAIENT LES CLÉS ?

JE SUIS ASSISTANT  
COMPTABLE



PAUL



JE SUIS DIRECTEUR  
D'ÉTABLISSEMENT SOCIAL



HUBERT

JE SUIS  
ANIMATRICE  
DE G.E.M.



CHRISTELLE



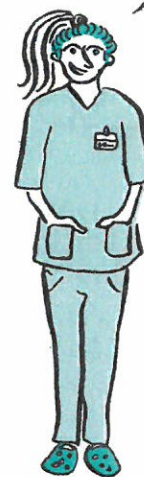
JE SUIS CHARGÉE DE  
CO-GESTION AU CLUBHOUSE



CAROLINE



JE SUIS AIDE-SOIGNANTE



JESSICA



Première cause d'invalidité, les troubles psychiques concernent une personne sur quatre au cours de sa vie, selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Ces chiffres invitent à ne pas considérer la santé mentale comme un problème, mais une réalité avec laquelle la société dans son ensemble doit composer. Car les soins et les connaissances progressent, permettant à de nombreuses personnes de se rétablir. Dans ce processus, le travail a sa place. Aujourd'hui, ces personnes en témoignent : sensibilisation de l'entourage professionnel, emploi accompagné, horaires aménagés, soutien psychologique sont à leurs yeux autant de clés pour stabiliser leur parcours professionnel, parfois chaotique, et se maintenir dans le monde du travail. Des clés dont les acteurs de l'entreprise peuvent se saisir.



## TÉMOIGNAGES

# Travailler avec des troubles psychiques

Les entreprises cherchent des solutions au maintien dans l'emploi de leurs salariés en situation de handicap psychique. Et si ces derniers avaient les réponses ? Plusieurs témoignent de leur parcours et des solutions mises en place.

MON BOSS M'A DIT : "AIDE-MOI À T'AIDER".



## Paul\*, assistant comptable dans une PME : « Aide-moi à t'aider »

« Titulaire d'un BTS comptabilité, j'ai enchaîné des CDD et des périodes de chômage. Puis tout arrive en même temps : je deviens membre du Clubhouse Paris et je trouve un poste d'assistant comptable via une boîte d'intérim avant d'être embauché en CDI à temps partiel. Ce n'est qu'après que j'ai parlé de ma RQTH à ma responsable et au directeur. J'ai eu un très bon accueil. Je leur ai parlé du suivi du Clubhouse et nous avons pu faire des points à quatre avec ma référente, qui joue un rôle de médiation. Ils m'aident à clarifier les choses : je pouvais mal interpréter un compliment et croire que je devais en faire encore plus... Depuis, mes responsables sont à l'écoute, tout en sachant qu'il ne faut pas tout imputer à la maladie, et le directeur m'a dit : "Aide-moi à t'aider." Je continue à aller au Clubhouse, c'est important sur le plan relationnel, j'y anime un atelier et je peux voir ma référente. J'ai des loisirs, mais le travail contribue vraiment à mon rétablissement. »

## Hubert\*, directeur d'établissement social : « un lieu de parole »

« Après avoir travaillé une quinzaine d'années dans la grande distribution en RH, je me suis orienté vers le secteur social : des sociétés et des associations bien structurées où j'ai pu changer de poste tous les deux ou trois ans, ce qui, avec ma pathologie (bipolarité) et mon tempérament, a été plutôt positif. J'ai eu la chance d'être diagnostiqué tôt - à 19 ans - et d'avoir un traitement assez efficace. Ma vie professionnelle a été un facteur aidant, tout comme ma vie de famille stable. J'ai très rarement été amené à évoquer ma maladie au travail. Une seule fois, le fait d'en parler s'est révélé source d'incompréhension, sûrement par manque de connaissance, car la bipolarité inquiète. Je ne le referai pas. En revanche, il m'est arrivé de témoigner très occasionnellement





auprès de collègues ou de relations pour leur dire : "Je suis passé par là, on peut vivre avec." Il m'a fallu un lieu de parole et je vois régulièrement une psychanalyste. Cela me permet d'apprendre à observer mon état pour ajuster mes décisions, à détecter les signes avant-coureurs pour relâcher la pression... Je n'ai eu qu'un arrêt maladie d'une semaine en plus de trente ans de travail et ce fut lorsque j'ai voulu arrêter mon traitement. »

permet d'avoir du temps et de me reposer, et une entraide dans l'équipe salariée. Je sais qu'en cas de problème je serai entendue, comprise et soutenue et qu'une solution sera trouvée. Quand j'ai dû m'arrêter, les salariés ont pris le relais de mon travail, gardé le lien et cela m'a permis de me remettre dans le bain à mon retour. Aujourd'hui, je me sens à ma place. »

### Jessica, 35 ans, aide-soignante hospitalière : « attention aux horaires »

« J'ai commencé à travailler très jeune, dans une chaîne de fast-food, et j'ai gravi les échelons jusqu'au poste de direction. Après deux crises de manie, j'ai pris conscience de ma bipolarité. Alors j'ai voulu m'adapter et changer de travail, car il était trop stressant. Mais j'ai eu un grave accident et suis restée un an au chômage. Ensuite j'ai retravaillé un peu en usine, mais c'était dur moralement et physiquement. Puis j'ai eu la chance d'obtenir un poste dans une nouvelle maison de retraite. J'ai commencé par du ménage, avec un rythme de travail très adapté : 7 heures par jour, quatre jours de suite maximum et un week-end sur deux. Dernièrement, j'ai obtenu un poste au service restauration qui correspondait à mes compétences et mes besoins en termes d'horaires. Au travail, avoir un planning, des horaires fixes et travailler seulement le jour sont pour moi des éléments essentiels. Ensuite, il faut éviter le stress : je suis déstabilisée quand on vient me voir pour me demander trois plateaux de plus. Avant j'étais plutôt carriériste, aujourd'hui le travail est important surtout sur le plan de la sociabilité. »

## Clubhouse France



### Caroline\*, chargée de co-gestion au Clubhouse : « écoute et soutien »

« Après des études supérieures inachevées, j'ai fait des missions comme hôtesse d'accueil ou vendeuse, et beaucoup de bénévolat notamment auprès de personnes handicapées moteurs. Je suis bipolaire et stabilisée, et ai la chance d'avoir gardé mon noyau d'amis et d'avoir une famille incroyable. Arrivée au Clubhouse Paris quelques mois après sa création, j'ai participé avec un autre membre et une salariée à un projet de développement. La salariée m'a parlé du poste de chargé de cogestion et d'insertion et j'ai postulé. J'accompagne individuellement des membres, aide à la cogestion, anime des ateliers... Ce qui m'aide à tenir dans la durée : un temps partiel (26 h/semaine) qui me

CE QUE J'AI ME DANS MON TRAVAIL  
C'EST REN CONTRER DES GENS.

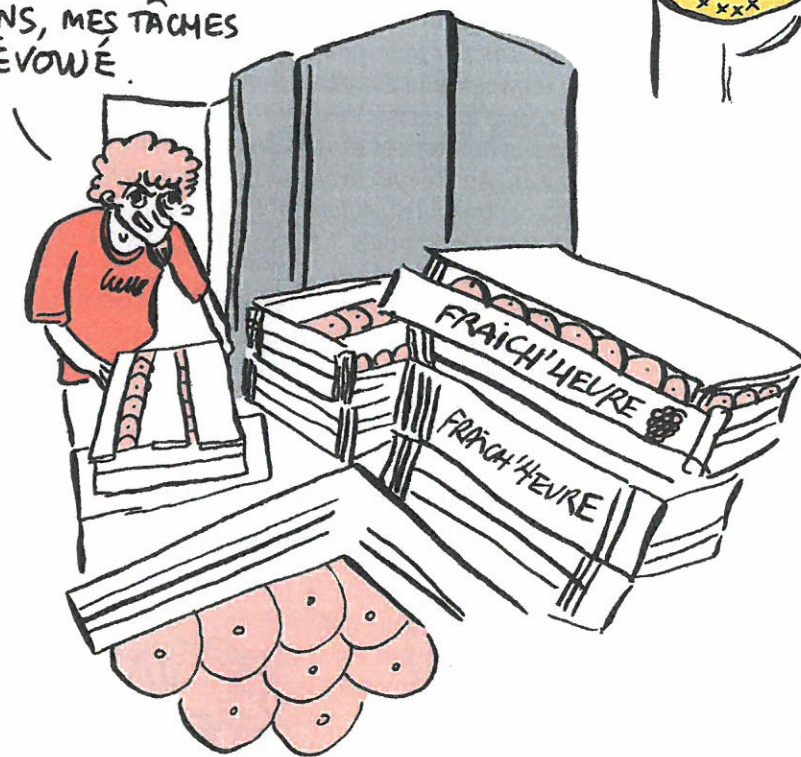




### Michel\*, employé polyvalent : « mes tâches ont évolué »

« J'ai eu des problèmes psychologiques à la fin de mes études et été hospitalisé. Alors que je cherchais un emploi en milieu ordinaire, je me suis dit : "pourquoi ne pas essayer l'Ésat ?" J'ai travaillé à l'atelier Bâtiment puis ai été détaché dans des entreprises. Après un stage et un CDD, je travaille depuis trois ans dans un entrepôt de distribution de produits alimentaires pour les plus démunis. Au début, j'étais à temps partiel (26 h/semaine), puis je suis passé à plein temps. Je n'ai plus de suivi par l'Ésat mais je vois un psychiatre tous les deux mois et prends un traitement. J'ai un logement autonome avec ma copine. Mes tâches ont évolué : je m'occupe des frigos, rentre des données sur l'ordinateur... J'ai passé le permis cariste et prépare le permis pour pouvoir conduire les camions. Il y a une bonne ambiance, on travaille avec des bénévoles et les relations sont riches. Quand on a besoin de moi, je suis là. »

EN 3 ANS, MES TÂCHES  
ONT ÉVOLUÉ.



### Florent, « aide-soignant, écrivain et schizophrène »

« Mon parcours scolaire a été semé d'embûches mais j'ai pu obtenir une capacité en droit avec mention bien. Une fois stabilisé, j'ai obtenu le diplôme d'aide-soignant, je voulais rendre ce qui m'avait été donné lorsque j'étais à l'hôpital psychiatrique. J'ai même travaillé dans l'unité dans laquelle j'avais été interné. Aujourd'hui je travaille dans une unité pour personnes âgées atteintes d'Alzheimer. C'est un métier que j'adore. Je ne parle pas de ma



JE M'APPELLE FLORENT,  
JE SUIS AIDE-SOIGNANT,  
ÉCRIVAIN ET SCHIZOPHRÈNE

maladie au travail, sauf si on m'en parle ! Je suis écrivain aussi, j'ai écrit *Obscure Clarté Schizophrénia\*\**, qui parle de ma schizophrénie ainsi que d'une belle histoire d'amour, et je viens d'en terminer la suite. L'écriture a une place très importante dans ma vie. Je travaille à temps partiel afin de pouvoir écrire et donner des conférences sur la schizophrénie, parfois en entreprise. Le travail est très important pour le mieux-être et la vie sociale, il permet d'avoir une bonne estime de soi. Traitement et suivi psychologique sont essentiels. Les services RH doivent laisser leur chance aux personnes qui souffrent de maladies psychiques, avec des aménagements de postes : on veut être jugés sur notre travail et non sur notre maladie. Après tout, John Forbes Nash, prix Nobel d'économie en 1994, était aussi atteint de schizophrénie, cela ne l'a pas empêché d'être créatif et d'avoir une vie active. »

■ Marie-Claire Brown  
et Laetitia Delhon (pour Jessica)

\* Les prénoms ont été modifiés.

\*\* De Florent Babilote, L'aius, 2014, 22 euros.

Les illustrations sont des interprétations libres d'après les témoignages.



Sur l'appli Être, une interview vidéo de Florent Babilote



## SENSIBILISATION

# Des ambassadeurs pour faire tomber les préjugés

Qui mieux que les personnes vivant avec des troubles psychiques peut sensibiliser employeurs, RH, managers et collègues ? Gros plan sur ces témoins qui font changer les regards.

« **L**e rétablissement est possible, mais aussi l'emploi. Le travail devient, pour des personnes fragilisées par la maladie psychique, un levier de rétablissement incroyable : à commencer par l'intégration sociale, l'autonomie financière, une structuration personnelle et un travail sur soi », explique Sophie de Coatpont, à l'Élysée, lors de la table ronde sur l'emploi accompagné à la Conférence nationale du handicap en mai dernier. La jeune femme, habituée à faire de la sensibilisation auprès des entreprises, a touché l'auditoire en évoquant son parcours, ses études réussies malgré la maladie, le travail, mais aussi le « désespoir » et le désir « de sortir de cette situation ». Membre du Clubhouse Paris depuis trois ans, elle a construit son projet professionnel avec sa référente. « Après diverses expériences, de petits pas en petits pas, j'ai avancé doucement mais sûrement vers mon emploi actuel. » Aujourd'hui, Sophie travaille à 4/5 : « Le fait d'être en emploi accompagné signifie que j'ai un interlocuteur privilégié et de confiance, avec qui je peux parler dès que nécessaire. J'ai invité mon patron à une réunion annuelle des entreprises partenaires du Clubhouse. Il m'a dit ensuite qu'il avait appris beaucoup de choses et mieux compris ce que je vivais. J'ai trouvé une écoute plus attentive de sa part. »

### Des sensibilisations co-animées

« Il est important de pouvoir informer pour déstigmatiser, faire tomber les peurs », précise Nelly, du Clubhouse, qui aime aussi sensibiliser

les entreprises. Diagnostiqués tardivement, ses troubles psychiques ne l'ont pas empêchée d'avoir « une belle vie professionnelle malgré des moments très difficiles. Est-ce un contexte stressant qui déclenche une crise au travail ou la fragilité qui fait que l'on ne peut pas faire face à la réalité du travail ? Il n'y a pas de réponse. Aujourd'hui, grâce à un traitement, à une thérapie et au travail réalisé au



Le Président Hollande salue Sophie de Coatpont qui vient de témoigner à l'Élysée

Clubhouse, je peux exprimer positivement mes besoins. Cela change le regard de mon employeur et le rassure : nous parlons compétences, savoir-être... et non RQTH. »

Les membres du Clubhouse interviennent dans les propositions faites aux entreprises : visites du lieu d'entraide, matinées d'échanges à propos des pratiques

concernant le handicap psychique en entreprise, sensibilisation du personnel et colloques. « Je suis toujours partante pour expliquer que les troubles psychiques ne sont pas incompatibles avec l'emploi, ajoute Nelly. Nous voyons le regard de nos interlocuteurs changer, nous pouvons les rassurer. L'important est de ne pas se positionner en personne malade mais en adulte qui sait qu'il a une fragilité. Nous sommes acteurs de notre rétablissement et nous avons les solutions qui sont finalement simples à mettre en œuvre ! »

L'Œuvre Falret, par exemple lors des journées "Cap sur la santé mentale" à La Défense, ou l'association Messidor sensibilisent aussi en donnant la parole aux personnes ayant un handicap psychique. Frédéric Martin\*, bipolaire, travaille depuis deux ans dans le secteur de l'aviation après un passage en Ésat. En mars dernier, il a témoigné devant une association de familles d'utilisateurs en santé mentale. « En racontant mon parcours, l'accompagnement par Messidor et mon travail actuel qui est très important pour moi (il me donne confiance et un ancrage dans la vie sociale), j'ai pu susciter de l'espoir », relate-t-il. Des témoignages précieux pour qu'entreprises et personnes fragilisées sachent qu'un chemin commun est possible.

■ Marie-Claire Brown avec LD

\* L'identité a été modifiée.

[www.clubhousefrance.org](http://www.clubhousefrance.org)



# Les clés du maintien dans l'emploi



## Redéfinir les tâches du poste

Il s'agit de l'un des points d'attention les plus sensibles pour l'entreprise. En effet, malgré une bonne définition des tâches en amont, quand la personne en souffrance psychique souhaite se maintenir sur son poste, des difficultés peuvent survenir. « J'ai l'exemple d'une personne que nous avons accompagnée sur un poste de secrétariat et pour qui cela se passait bien », décrit Thierry Mustière, chef du service d'évaluation et d'accompagnement (SEAP) de l'association Psyactiv, située à Carquefou près de Nantes. « Puis elle a décompensé en raison des

Les entreprises peuvent faire face aux situations de handicap psychique de leurs collaborateurs.

Elles doivent pour cela bien connaître les conséquences de ce handicap et les outils adaptés. Revue de détail avec des situations concrètes.

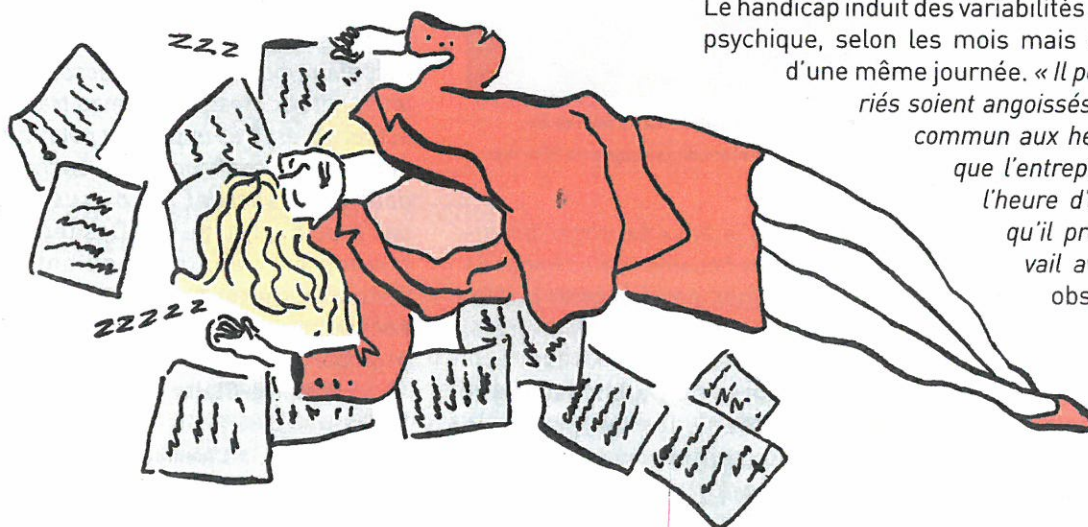
*contacts téléphoniques qui soulevaient chez elle des interrogations, des ruminations et des interprétations. L'entreprise a donc modifié sa fiche de poste afin qu'elle n'ait plus à répondre au téléphone. »*

## Comprendre les conséquences du handicap psychique

Plus que la nature du handicap dont souffre une personne, et qu'elle n'a pas à dévoiler, ses conséquences doivent être bien comprises par l'entourage professionnel. « Il m'est arrivé d'intervenir sur des situations de conflit où les salariés d'une même équipe de travail ne se saluaient plus le matin, poursuit Thierry Mustière. Dans ce cas, il faut d'abord restaurer le dialogue. Je leur explique que dire que la personne n'est pas motivée ou qu'elle n'a pas envie de travailler est inexact. Ce n'est pas qu'elle ne veut pas, c'est qu'elle ne peut pas. En parallèle, le salarié handicapé pourra être accompagné vers d'autres tâches. »

## Aménager les horaires de travail

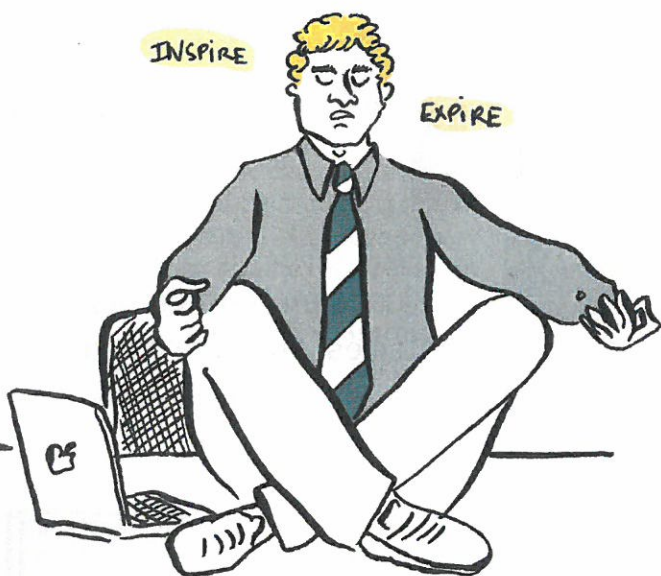
Le handicap induit des variabilités de l'humeur ou de l'état psychique, selon les mois mais aussi parfois au cours d'une même journée. « Il peut arriver que des salariés soient angoissés dans les transports en commun aux heures de pointe. Il suffit que l'entreprise accepte de décaler l'heure d'arrivée du salarié pour qu'il prenne son poste de travail avec plus de sérénité », observe Thierry Mustière.





INSPIRE

EXPIRE



### Sensibiliser l'entreprise aux troubles psychiques

« L'une des principales clés du maintien réside dans la dédramatisation », estime Marie-Christine Kaye, directrice de Cohérence réseau à Perpignan. « Et cela passe par une meilleure connaissance de ce type de handicap par les entreprises, pour dépasser les idées reçues. » La sensibilisation consiste notamment à expliquer qu'une personne peut cumuler des difficultés : période de survenue de symptômes, rupture de soins, consignes professionnelles mal comprises, défaut de communication dans l'entreprise. « Parfois, les personnes schizo-phrènes ont besoin de s'isoler un peu du collectif de travail. Ce dernier doit accepter qu'elles ne viennent pas partager des moments de pause-café ou déjeuner, par exemple », poursuit Thierry Mustière.

### Inscrire les astuces trouvées dans la fiche de poste

« Porter attention à l'espace de travail de la personne, pour qu'elle ait son coin à elle, peut grandement aider à ce que cela se passe bien pour elle et son entourage professionnel », explique Lionel Mazes, directeur de l'association ARI insertion à Bordeaux. « Travailler avec un salarié en situation de handicap psychique, c'est ainsi trouver des petits arrangements, des astuces, beaucoup de petits bricolages qui pourront ensuite être inscrits dans la fiche de poste. »

### Savoir trouver des appuis à l'extérieur

Les entreprises ont tendance à chercher des solutions lorsqu'il est déjà presque trop tard, que l'équipe de travail est à bout et la situation explosive. « Comme nous sommes implantés dans la région depuis 1973, nous sommes bien identifiés. Lorsque survient une difficulté avec une personne, déjà accompagnée ou non, le patron ou le supérieur hiérarchique peut solliciter notre expertise rapidement, ce qui facilite l'opération de maintien », explique Thierry Mustière. Mais il arrive parfois que la séparation avec le salarié soit nécessaire. « Nous avons

accompagné une entreprise pour le suivi de plusieurs salariés, relate Lionel Mazes. Pour l'un d'eux, qui était cadre et avait une certaine influence, l'entreprise est allée trop loin dans le maintien. Elle cédait à toutes ses demandes, ce qui a fortement déstabilisé l'équipe de travail. Elle a fini par mettre fin à son contrat mais cela avait déjà trop duré. »

### Faire des points réguliers avec le salarié

« Nous incitons les entreprises à mettre en place un rendez-vous régulier, en fin de semaine par exemple, entre le salarié et son responsable, pour évoquer ce qui s'est bien passé et ce qui nécessite des améliorations. Cela permet de prévenir des tensions et de se réajuster régulièrement, explique Thierry Mustière. Je peux assurer un rôle de médiateur lors de ces réunions, si besoin. »

### Mettre en place un tutorat

Le tutorat, même de façon informelle, est un outil majeur pour le maintien dans l'emploi. « Mettre en place l'emploi accompagné pour soutenir les compétences des salariés en situation de handicap psychique nous apparaît comme un besoin très fort », constate Marie-Christine Kaye. « Intégration et maintien auront toutes les chances de réussir,

SHAKE!



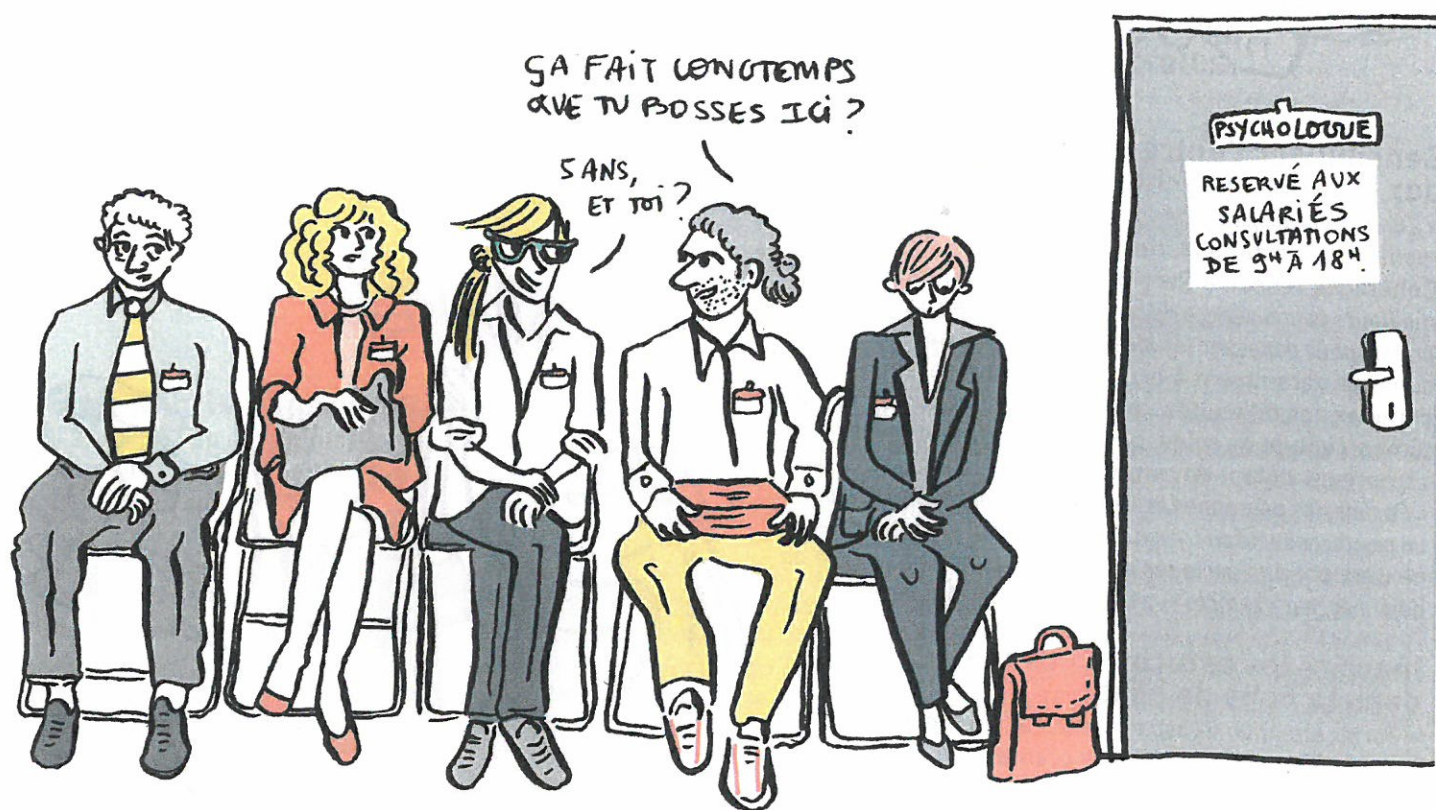
poursuit Thierry Mustière, si l'entreprise peut confier à un collègue ou un responsable la fonction de tuteur, même de façon informelle. Ce tuteur sera au courant des difficultés de la personne et nous pourrons également le soutenir, car il ne s'agit en aucun cas d'un thérapeute. Sa fonction ne concerne que les questions touchant au travail et aux compétences du salarié, et nous l'aidons à ne s'occuper que de cela. »

■ Laetitia Delhon



# Quand les entreprises se mettent à l'écoute

Face aux situations de handicap psychique, certaines entreprises mettent en place des cellules d'écoute psychologiques. Soupapes pour les salariés, elles permettent aussi de faire bouger les lignes auprès de l'équipe de travail et de l'organisation.



**D**epuis 2008, l'assureur Generali met à la disposition de ses employés en situation de handicap psychique un accompagnement psychologique. Le besoin de cet "espace écoute" émergeait dans l'entreprise pour un nombre croissant de collaborateurs, comme Jérôme Lecacheux, chargé d'opérations d'assurance. Il travaille chez Generali depuis 1992 et sa bipolarité, diagnostiquée seulement en 2010, ne l'avait jusque-là jamais empêché de travailler. « Je

*suis bipolaire de type 1, je n'ai pas de crise maniaque mais je peux tomber en dépression, explique-t-il. Je me suis maintenu dans l'emploi sans difficulté, puis j'ai fait un burn-out en 2014. Mon traitement, assez lourd, ralentissait mes possibilités de travail et le soir j'avais du mal à prendre du recul, j'étais submergé. J'ai été hospitalisé et suis resté pendant six mois en arrêt de travail. »* Son psychiatre lui conseille alors de reprendre le travail à temps partiel en raison des traitements qui le fatiguent. Ses

horaires réajustés lui conviennent : trois jours de travail une semaine, deux jours la suivante. Jérôme se fixe une année pour reprendre à temps plein et augmente progressivement son volume horaire de 60 % jusqu'à 100 %. Jusqu'à la rechute : il retombe en dépression et se retrouve en arrêt maladie durant plusieurs mois.

À son retour en février 2016, Jérôme Lecacheux est de nouveau accompagné par le dispositif de Generali pour les salariés en situation de



handicap, le Pôle d'insertion des travailleurs handicapés (Pith). Il reprend le travail à mi-temps sur une autre activité, car ses missions dans son précédent poste au service réclamations, avec des clients parfois difficiles au bout du fil, génèrent trop de stress. « *C'est un point complet sur ma situation et la pénibilité de mon poste qui a permis mon changement d'activité : désormais je travaille en lien avec les intermédiaires commerciaux et ce poste est beaucoup plus adapté* », explique-il. Le Pith l'invite également à rencontrer la psychologue du travail de l'entreprise en charge de l'espace écoute, avec qui il s'entretient environ toutes les trois semaines. « *Nous discutons de mes conditions de travail, de mon état d'esprit par rapport à ces conditions, mais aussi de ma vie personnelle et de l'évolution de la maladie, poursuit-il. C'est un accompagnement supplémentaire, outre mon suivi thérapeutique et celui du Pith, qui permet de parler du handicap dans l'entreprise tout en ayant confiance.* »

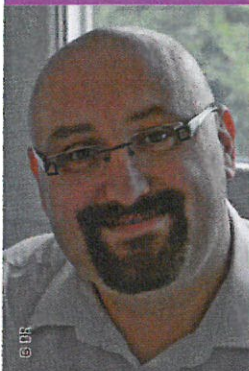
## Reprendre son souffle

La psychologue, présente une journée par semaine, accompagne aujourd'hui 32 salariés sur les 430 en situation de handicap au sein du groupe. « *C'est un espace de soutien et de conseil précieux qui permet au salarié de reprendre son souffle et de ne pas aborder de face le manager ou son équipe lorsque la situation s'avère complexe* », explique Florence Déchelette, chargée de l'emploi et de la diversité à la direction des Ressources humaines. « *La psychologue, tout en respectant le secret médical, nous aide aussi à mieux appréhender ces situations pour améliorer notre accompagnement. Elle peut appeler les managers pour les conseiller, nous alerter sur des situations compliquées pour le salarié, avec l'accord de ce dernier. C'est une aide au quotidien dans l'entreprise pour mieux gérer le collectif.* » La psychologue intervient aussi auprès des autres partenaires – professionnels des ressources humaines, assistantes sociales,

## TROIS QUESTIONS À...

### Sébastien Hof

Psychologue du travail à Besançon



#### La présence d'un psychologue au sein d'une entreprise constitue-t-elle une forme de soupape pour le salarié ?

L'intérêt de ce type de démarche est de lui permettre de prendre du recul par rapport à son environnement professionnel. Il s'agit de lui donner des clés d'interprétation de ce qu'il entend et perçoit de l'organisation : des petites phrases, des attitudes qui créent une incompréhension mutuelle entre l'entreprise et lui. Le psychologue l'aidera à ne pas prendre cela pour argent comptant. C'est presque un rôle de traducteur.

#### Pouvez-vous influencer sur l'organisation du travail ?

Ce n'est pas si simple, car nous travaillons sous le sceau de la confidentialité. Il faut absolument la garantir pour que le salarié s'exprime en étant en confiance. Mais nous pouvons faire part de certaines remarques en CHSCT, quand le collectif est suffisamment important pour que les situations individuelles puissent être entendues mais non identifiées. Car toutes les améliorations qui seront mises en œuvre pour les personnes en situation de handicap psychique seront bénéfiques à tous les salariés.

#### Votre rôle consiste-t-il aussi à rendre le salarié acteur de son maintien ?

Oui, c'est d'ailleurs pour cela que la confiance entre le psychologue et lui doit être totale. Chacun a sa part dans l'action. Si l'entreprise n'est pas responsable du handicap du salarié, elle a des obligations concernant la santé au travail et le bien-être de ses collaborateurs. Ceux qui sont en situation de handicap psychique ont la possibilité d'agir pour leur équilibre au travail, en s'appuyant sur les outils mis à leur disposition pour s'exprimer et prendre du recul.

médecin du travail –, dans le cadre du Pith, pour aborder des situations complexes pour lesquelles l'entreprise peine à trouver des solutions. « *Avec la vision de chacun, une approche plus globale se dégage et devient un vrai outil de maintien dans l'emploi* », estime-t-elle. Les salariés des sites régionaux du groupe peuvent aussi bénéficier de la cellule d'écoute : la psychologue s'est déjà déplacée à Lyon, Marseille, Tours, Amiens ou encore Nantes.

## Outil de maintien dans l'emploi

Chez Dassault, un dispositif d'accompagnement individuel avec un psychologue clinicien a également

été mis en place depuis 2010. Cet accompagnement, formalisé par un contrat annuel de cinq journées de consultations utilisables en fonction des besoins du collaborateur, concerne actuellement neuf salariés. Il s'agit d'entretiens individuels en tête-à-tête sur son lieu de travail ou par téléphone. « *L'objectif est de faire travailler la personne sur elle-même pour l'aider à interagir avec ses supérieurs hiérarchiques et son équipe* », explique Nathalie Rafiy, responsable de la Mission Handicap. « *C'est un accompagnement qui facilite l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.* »

■ Laetitia Delhon



# La nécessaire intervention des tiers

Des associations ont développé des services ciblés auprès des entreprises pour intervenir dans des situations critiques et éviter que celles-ci ne conduisent au licenciement pour inaptitude du salarié handicapé.



L'équipe d'Arihm

**L**a clé du maintien dans l'emploi réside dans l'intervention d'un tiers : un tuteur, un coach, un service spécialisé proposé par des associations ou des cabinets de conseil. C'est souvent vers ces derniers, grâce au financement de l'Agefiph, que l'entreprise confrontée à une situation de handicap psychique se tourne pour trouver une solution, un soutien. Arihm Conseil, notamment, basé à Paris, accompagne une centaine d'entreprises par an dans toute la France pour le maintien dans l'emploi. « Il y a encore quelques années, notre clé d'entrée était la situation individuelle, avec des salariés repérés comme étant en difficulté par le médecin du travail ou les ressources humaines », explique Laurence Bernard, directrice du club Arihm. « Aujourd'hui, nous prenons de plus en plus en compte l'équipe de travail et le management. Cela s'explique par la fragilisation du management

*intermédiaire, dont le seuil de tolérance baisse en raison des pressions qu'il subit lui-même au quotidien dans son travail. »*

## Audit de situation

Les entreprises ont généralement un point commun : dans leur grande majorité, face à une difficulté d'ordre psychique, elles tentent d'abord de remédier elles-mêmes à la situation. Elles demandent à l'équipe de "faire des efforts", de modifier légèrement l'organisation,

de "s'adapter". Mais la situation finit par s'enliser et, faute de solutions adéquates, par "exploser". « Nous intervenons le plus souvent dans l'urgence, quand le collectif n'en peut plus, après avoir passé des mois voire des années à essayer de gérer », poursuit Laurence Bernard. Dès lors, le cabinet déploie une intervention pluridisciplinaire, avec des spécialistes du soin (psychiatres et psychologues) et des professionnels du monde de l'entreprise (formateurs, personnes issues des ressources humaines) pour accompagner le salarié. « Nous effectuons d'abord un audit de situation avec l'ensemble des interlocuteurs, précise-t-elle, pour identifier les difficultés et les objectifs attendus de la personne, qui débouchera sur un bilan médico-psycho-professionnel. Après une restitution de cet audit d'abord avec le salarié, puis, s'il est d'accord, avec d'autres acteurs de son environnement de travail, nous mettrons en place un accompagnement sur mesure. Le but, c'est bien sûr que le collaborateur se sente mieux, et que l'employeur puisse de nouveau compter sur lui. » Accompagnement par un médecin psychiatre, coaching

## LA PRESTATION SPÉCIFIQUE DE L'AGEFIPH

Les interventions en entreprises par des services tiers sont essentiellement financées par l'Agefiph dans le cadre de la prestation ponctuelle spécifique (PPS), qui permet d'identifier les moyens de compenser les conséquences du handicap. Cette prestation vise à soutenir tant le salarié que l'employeur et doit être prescrite par Cap Emploi, Pôle emploi, une mission locale ou le service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (Sameth).



sur site, ateliers de gestion des émotions, travail sur les difficultés relationnelles : le service proposé peut durer de quatre à dix-huit mois.

### Évaluer avant d'agir

À Nice, face aux besoins croissants des entreprises ou des collectivités en ce qui concerne le maintien dans l'emploi, l'association Isatis a développé le Sacés (Service d'appui conseil aux entreprises et aux salariés). « Nous sommes contactés quand l'encadrement a repéré chez un des salariés une difficulté qui relève peut-être du trouble psychique », explique Emmanuelle Durenne, chargée de mission. « Il y a donc une démarche volontaire pour garder cette personne dans l'entreprise. L'employeur cherche des solutions mais il lui manque alors des éléments de compréhension. » Durant deux à trois mois, une évaluation médicale, sociale et professionnelle de la personne est effectuée : est-elle stabilisée ? A-t-elle changé de service ? De

## LA PASSERELLE DU CLUBHOUSE

Le premier Clubhouse français ouvert en 2011 à Paris, lieu d'accueil et de remobilisation pour personnes handicapées psychiques, a noué des partenariats avec une dizaine de grandes entreprises, dans le cadre de la sensibilisation et du soutien. Les entreprises peuvent y trouver un appui pour des salariés qui vivent des situations complexes liées à de lourdes pathologies psychiques : un accompagnement peut leur être proposé notamment pendant un arrêt maladie. En contrepartie, des personnes accompagnées par le Clubhouse peuvent être accueillies en stage dans ces entreprises en vue d'un retour à l'emploi. « Nos salariés peuvent avoir besoin de faire une pause, et ce partenariat avec le Club-house est un bon relais », précise Florence Déchelette, de Generali France. De son côté, la Mission Handicap de Dassault Systèmes SE a pu « repérer deux talents » au sein du Clubhouse, qui ont suivi l'année dernière une formation sur le logiciel Catia V5 dans le cadre du dispositif Assistant 3D créé pour améliorer l'employabilité des personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi.

avec des temps d'observation, mais aussi des échanges avec le chef de service, qui peut donner son point de vue et proposer des solutions. À l'issue de cette évaluation, le service Sacés émet des préconisations sous forme d'hypothèses pour le

de parler de son handicap. « Une trentaine d'interventions individuelles ou collectives ont été menées par Isatis », commente Brigitte Reynaud, référente handicap et santé au travail à la Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse. « C'est très bénéfique car le handicap psychique nécessite un soutien avec des professionnels aguerris. Cela permet à tous les collaborateurs de prendre du recul, et à l'entreprise de rechercher des réponses adaptées. » « Notre accompagnement soulage l'entreprise d'un problème qu'elle ne sait pas gérer et le salarié se sent écouté et entendu, poursuit Emmanuelle Durenne. Certaines entreprises ont aussi développé des passerelles en interne, avec des services qui permettent à des salariés en burn-out de reprendre souffle sur d'autres tâches de travail. Cette gestion permet de préserver l'identité du salarié, souvent attaché à son entreprise. » Pour Laurence Bernard, des structures intermédiaires pourraient être intéressantes à développer, notamment sous forme d'échanges ou de stages dans d'autres entreprises, mais le plus important réside dans la prévention. « Plus tôt nous prenons en main une situation et plus nous avons de chances qu'elle s'arrange facilement. Car ce qui est trop longtemps toléré finit par se retourner contre le salarié et le fragiliser davantage. »

■ Laetitia Delhon



Les personnes accueillies au Clubhouse peuvent faire des stages en entreprise

manager ? Quelles sont ses compétences ? Quel regard porte-t-elle sur son poste ? « Quand nous sommes appelés, la situation est souvent critique sur le plan relationnel, observe-t-elle. Nous devons évaluer si la personne repère ses difficultés ou non, et comprendre pourquoi le collectif de travail dit qu'elle ne travaille qu'à 30 % alors qu'elle-même estime être à 200 %. » L'accompagnement sur site prévoit ensuite plusieurs visites,

maintien dans l'emploi, comme un aménagement ou un changement de poste, de service. Tout est soumis d'abord au salarié, afin de s'assurer qu'il sera partie prenante dans ces changements.

### Agir à temps

Une sensibilisation du collectif de travail peut également être organisée, et le salarié, protégé par le secret médical, peut aussi décider



CENTRE ÊTRE

# Un temps de transition professionnelle

Prendre du recul, tester les capacités de travail d'un collaborateur, confirmer ou envisager des solutions de maintien dans l'emploi d'une personne en situation de fragilité psychique... Tels sont les avantages des temps de transition professionnelle. Depuis un an, le Centre Être donne l'élan de cette démarche dans la nouvelle formule de son stage de remobilisation presse.



Luciana Loial, psychologue clinicienne, responsable du Centre Être

Comment se positionner face à un salarié handicapé psychique ? Dans son *Guide pratique : le handicap psychique dans l'entreprise*, Claire Leroy-Hatala propose plusieurs solutions, dont la réalisation d'un projet en dehors du travail et de l'entreprise : « *Lorsqu'un employeur ne trouve pas de solutions en interne, il peut accompagner le salarié dans la réalisation d'un projet d'insertion à l'extérieur de l'entreprise (projet de reconversion, stages de découverte...)* », écrit-elle. C'est dans cette démarche que s'inscrit l'évolution de l'offre de formations du Centre Être. Depuis un an, les stages de remobilisation s'adressent également, en plus des demandeurs d'emploi, à des personnes en emploi, en situation de fragilité psychique, reconnues

handicapées ou non. Ce changement répond à une demande croissante d'entreprises qui souhaitent se tourner vers des structures externes, pour les accompagner dans le maintien dans l'emploi de salariés rencontrant des difficultés professionnelles, en risque de désinsertion. « *L'idée de ces stages est d'offrir au salarié en situation de souffrance au travail une transition professionnelle, un temps de réflexion pour prendre de la distance*

*en dehors de l'entreprise et explorer d'autres possibilités, comme préparer une reconversion professionnelle* », explique Luciana Loial, psychologue clinicienne, responsable du Centre Être. L'objectif est de prévenir le risque d'arrêt maladie de longue durée ou des absences répétées, d'éviter la rupture avec l'entreprise, l'inaptitude au poste ou le départ. Car « *un salarié en situation de fragilité psychique qui quitte son entreprise aura d'autant*

## TÉMOIGNAGE

### Mikaël Jeandrieu



« *Je suis salarié au sein de la CCAS (Caisse centrale d'activités sociales) des IEG (Industries électriques et gazières). J'ai exercé en tant que cuisinier pendant douze ans, mais mon handicap m'empêche aujourd'hui de reprendre cette activité. Avec mon employeur, nous avons évoqué la possibilité pour moi de suivre une nouvelle formation, dans l'électronique, l'informatique ou le secrétariat médico-social. Comme je suis très attiré par le social – je suis d'ailleurs bénévole aux Restos du cœur deux fois par semaine depuis octobre 2015 –, c'est la formation dans le médico-social qui m'attire le plus. Avant que je commence, mon employeur souhaitait s'assurer de ma capacité à reprendre un rythme de travail après un long arrêt maladie. Moi, je savais que je le pouvais, notamment parce que je suis resté actif grâce à mon activité de bénévolat. La CCAS m'a orienté vers le stage de remobilisation presse du Centre Être. Au départ, j'y suis surtout allé pour apprendre la bureautique, mais la rencontre avec un photographe que nous avons interviewé était passionnante. Je me suis reconnu à travers lui et sa philosophie de vie. Maintenant, j'espère obtenir une formation et ensuite reprendre une activité au sein de mon entreprise. Je suis optimiste pour la suite. Le défaitisme, c'était avant.* »



plus de difficultés à en intégrer une nouvelle », précise-t-elle.

Par ailleurs, la nouvelle formule s'appuie davantage sur l'expertise journalistique d'Être, par un rapprochement avec l'équipe de la rédaction et l'immersion dans l'environnement d'une entreprise de presse et ses différents acteurs.

### Prise de recul pour le salarié et l'entreprise

Ainsi, ce stage de cinq semaines comprend des ateliers d'écriture animés par des journalistes du magazine *Être Handicap Information*, une formation aux outils informatiques (bureautique et PAO) et un accompagnement psychologique. Mais plus que l'acquisition de nouvelles compétences, ce dispositif permet au stagiaire de se retrouver dans un environnement et un contexte de travail autres que celui de son entreprise d'origine, au sein d'un groupe de stagiaires aux profils mixtes (demandeurs d'emploi et salariés), issus de secteurs d'activité et de métiers divers, tous confrontés aux mêmes difficultés. Pour les participants, ce temps de formation est l'occasion de se remobiliser, de prendre conscience de leurs ressources, de leurs compétences mais aussi de leurs limites dans un lieu dégagé des enjeux de leur entreprise. « Notre travail est de porter un regard le plus objectif possible sur le stagiaire dans un contexte de travail

## PARTENARIAT AVEC AUDIENS

En juin dernier, le Centre Être a lancé la première promotion de son nouveau séminaire destiné aux professionnels de la culture, de la communication et des médias en situation de difficulté professionnelle et adhérents d'Audiens. Ce programme spécifiquement développé pour ce groupe de protection sociale professionnelle s'étale sur six semaines. Il vise la remobilisation et la redynamisation, à travers des travaux individuels et en groupe, dans l'environnement spécifique d'une entreprise de presse. À ces ateliers s'ajoutent des heures d'accompagnement au projet professionnel individuel et un suivi post-séminaire. L'objectif est de donner aux stagiaires les capacités et les moyens de mieux se positionner et s'insérer dans l'emploi en les dotant d'outils méthodologiques.

Outre ce séminaire, le Centre Être a développé un service d'accompagnement au maintien et à l'évolution dans l'emploi pour les entreprises affiliées à Audiens. Cette prestation sur mesure et adaptée à chaque situation comprend deux phases. La première consiste à établir un diagnostic de la situation du collaborateur. Dans la seconde, le collaborateur et les acteurs internes et externes de l'entreprise sont mobilisés pour déterminer la solution la plus adaptée. Une troisième phase optionnelle assure le suivi de la mise en place des préconisations établies.

donné, de percevoir ses réactions avec les autres, ses capacités à respecter des consignes, les contraintes de travail... Tous ces retours vont alimenter sa réflexion », précise Luciana Loial, qui accompagne individuellement les stagiaires.

### Prolongement de l'accompagnement

Ce regard extérieur va également instruire l'entreprise et les référents du salarié – Mission Handicap, RH et médecine du travail – qui l'ont orienté vers le dispositif de

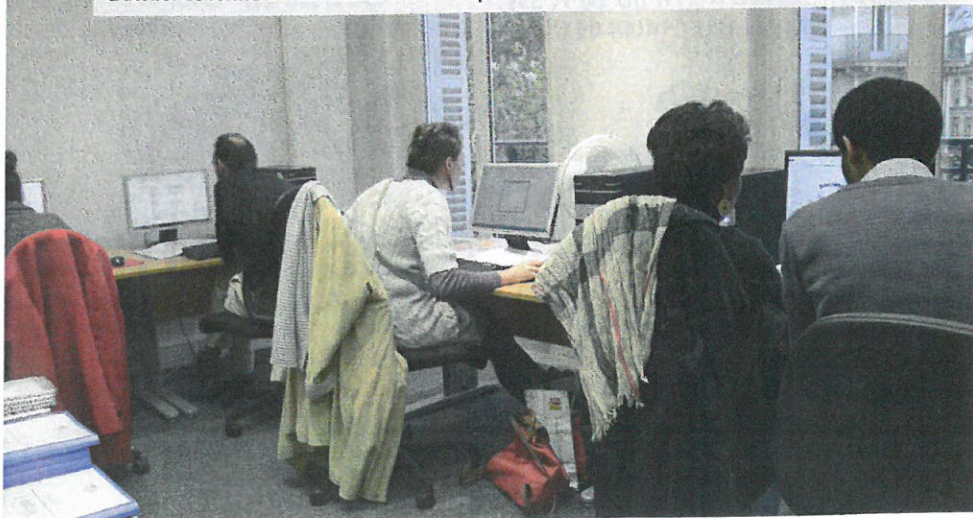
transition professionnelle. À l'aide du bilan réalisé par le Centre Être, l'entreprise pourra alors valider ses premières pistes de solutions de maintien dans l'emploi ou en envisager de nouvelles. Le Centre Être propose d'ailleurs un service d'accompagnement spécifique au sein de l'entreprise. Ainsi, sur une durée de un à trois mois, ou plus selon les besoins, Luciana Loial intervient pour évaluer une situation de travail, soutenir les équipes, faire le relais avec le médecin du travail afin d'établir des pistes de solutions pouvant aller de l'adaptation de poste à la reconversion, en passant par l'accompagnement aux soins.

« Après un stage de cinq semaines, nous connaissons plutôt bien la personne pour l'avoir vue interagir et travailler. Nous sommes alors à même de prolonger l'accompagnement au sein de l'entreprise. La période de remobilisation peut ainsi devenir une étape, un préalable, à un accompagnement du type emploi accompagné », explique la responsable du Centre Être.

■ Texte et photos :  
Alexandra Luthereau

Contact : l.loial@etrehandicap.com

L'atelier de formation aux outils informatiques du Centre Être





# SERVEZ-MOI DE L'ORDINAIRE

PLACE DES FÊTES - PARIS XX<sup>e</sup>

EN 2009, CHRISTEUE Pousse PAR HASARD LA PORTE DE L'ASSOCIATION ADVOCACY, NE SOUSPONNANT PAS QU'ELLE Y TROUVERA "UN TRAVAIL ORDINAIRE". C'ÉTAIT ILY A 6 ANS.



JE NE ME CONSIDÈRE PAS COMME "ANIMATRICE", JE SUIS COMME LES AUTRES.



JAD, LA CHIENNE DE CHRISTEUE.

LE PLANNING N'EST PAS FIXE. QUAND LES GENS ARRIVENT, JE LEUR DIS :



CHACUN EST LIBRE DE FAIRE SON ACTIVITÉ



ICI, ON RÉAPPREND À ÊTRE ACTEUR DE SA VIE.



IL FAUT ÊTRE ACTIF.

C'EST UN LIEU DE RENCONTRE EN DEHORS DU CADRE MÉDICAL. (HÔPITAL DE JOUR, CATTP)



LA PLUPART DES GENS SONT BÉNÉFICIAIRES DE L'AAH, D'UNE RQTH OU DU RSA. ILS NE VIENNENT PAS PARLER DE TRAVAIL



MAIS PRENDRE PART À LA VIE DE LA VITÉ.

SI ON Y PENSE, LE TRAVAIL CONSISTE EN QUOI ?

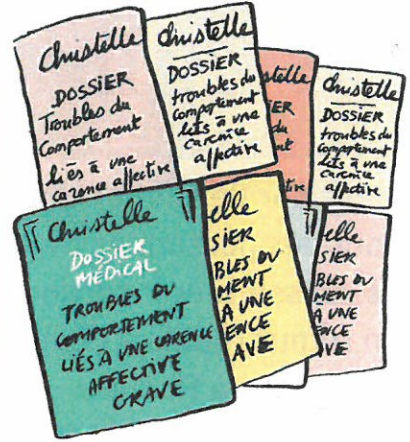




CE N'EST PAS PARCE QU'ON A UN HANDICAP QUE L'ON NE PEUT PAS RÉUSSIR SA VIE PROFESSIONNELLE.

J'AI ÉTÉ HOSPITALISÉE POUR LA PREMIÈRE FOIS À 16 ANS, SUITE À DES MALTRAITANCES FAMILIALES.

DEPUIS LE DÉBUT, ON ME DIT QUE JE SUIS VIOLENTE, INCONTRÔLABLE.



MAIS C'EST UN PARCOURS EN COMBATTANT.

VOUS ÊTES INCAPABLE DE TRAVAILLER EN MILIEU ORDINAIRE.

ON M'A CONSEILLÉ DE POUVOIR LE CONTRAIRE EN TRAVAILLANT DANS UN ESAT. J'Y AI PASSÉ DIX ANS.

LE PROBLÈME, LÀ-BAS, C'EST QUE JE N'Y ÉTAIS PAS SALARIÉE.



J'AI BEAUCOUP APPRIS EN TRAVAILLANT AVEC DES OENS QUI AVAIENT D'AUTRES HANDICAP.



ET QUE JE N'Y AVAIS PAS D'AVENIR.



POUR SORTIR DE LÀ, IL FAUT DES SOUTIENS, DES OENS QUI CROIENT EN VOUS...

QUAND ON VIT LONGTEMPS EN INSTITUTION, ON EST CONDITIONNÉ, ON PERD CONFIANCE EN SOI.

SI L'ON CROISE LES BONNES PERSONNES, ON PEUT PRÉTENDRE NOUS AUSSI

VOUS N'AVEZ PAS TENIR!

I.M.P.O.S.S.I.B.L.E

MAIS...

SI J'ESSAIE PAS, JE LE SAURAI JAMAIS!



PSY N°2

DIRECTEUR ESAT

À AVOIR UNE VIE ORDINAIRE.



## JOB COACHING

# Objectif : un emploi pérenne en milieu ordinaire

Messidor développe depuis trois ans le *job coaching*, ou emploi accompagné, pour des personnes fragilisées par des troubles psychiques. Ce dispositif leur permet de réussir leur insertion et leur maintien en milieu ordinaire de travail, grâce à un retour rapide à l'emploi et à un accompagnement dans la durée par un *job coach*. Reportage à Roanne.



L'atelier de réentraînement

« Grâce à la loi Travail, il sera possible d'accompagner simultanément la personne handicapée et l'employeur, en milieu de travail ordinaire, à différents moments du parcours professionnel. C'est une innovation. Ce dispositif sera porté par le service public de l'emploi avec l'appui des Établissements et services d'aide par le travail (Ésat) », a annoncé le président de la République le 19 mai dernier lors de la Conférence nationale du handicap, à laquelle participait Messidor (voir article page 37). L'association gestionnaire d'établissements de travail protégé et adapté propose depuis trois ans cet accompagnement individualisé

et intensif vers et dans l'emploi pour des personnes fragilisées par des troubles psychiques avec ou sans reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et de l'employeur par un *job coach*. « Le taux d'insertion en milieu de travail ordinaire est supérieur à 50 % après dix-huit mois de suivi », indique Marina Da Cunha, responsable de site à Roanne, « soit un taux au moins deux fois supérieur à celui des méthodes traditionnelles d'aide à la réinsertion professionnelle. »

### « Je fais des envieux »

« J'ai retrouvé du travail grâce au job coaching, j'avais besoin de cela, c'est comme un coach sportif. Je fais des envieux ! » confie Évelyne Plasse, bénéficiaire du dispositif de *job coaching* que Messidor Roanne a mis en place en novembre 2015. Après plusieurs contrats en CDD, elle espère être embauchée en septembre dans un service de blanchisserie. « J'ai répondu à une première annonce. J'étais la seule candidate, et j'ai été prise pour des missions de mannequin d'essayage ! Mon estime de moi est remontée et ensuite je me suis prise au jeu de la recherche d'emploi. Suivie par Cap Emploi, cela faisait trois ans que j'étais sans travail, j'étais au fond du trou. J'ai commencé par un stage de trois semaines à l'Ésat Messidor, à l'atelier de réentraînement, au service Hygiène propreté et dans une entreprise. Rencontrer ma job coach

chaque semaine pour faire le point sur les démarches que j'ai entreprises fait que la motivation n'a pas le temps de retomber. Il nous arrive même d'être en contact chaque jour ! L'accompagnement est très important, je ne suis pas seule, cela permet de dédramatiser. Je sais que si j'ai un coup de mou, je recevrai un petit SMS. Mme Michard est très réactive. Avant, j'avais tendance à refermer les portes avant même de les avoir franchies. » Marina lui répond : « C'est grâce à vous, vous avez fait une bonne part du travail. S'il n'y avait pas votre volonté, votre motivation pour retrouver un travail, vous n'en seriez pas là. »

### Un interlocuteur unique

« Évelyne a beaucoup de capacités et de compétences, mais elle a besoin de reprendre confiance en elle et d'être accompagnée dans ses recherches », explique Angélique Michard, *job coach*, qui accompagne 13 personnes envoyées par un réseau de prescripteurs (Pôle emploi, Cap Emploi, mission locale...). Au premier rendez-vous, Angélique explique le rôle du *job coach* et écoute les attentes de la personne, afin qu'elle puisse décider si elle s'engage dans la démarche. « Je suis là pour accompagner le projet professionnel, mais si la personne a des soucis personnels, je fais le lien avec des professionnels médicaux ou sociaux du réseau. Suivent des entretiens hebdomadaires, dans un climat de confiance, pour évoquer les postes occupés, analyser ce qui a bien fonctionné et les freins.



Puis nous travaillons le projet professionnel (ce que j'aime et ce que je sais faire), et les techniques de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien, présentation...). Ensuite vient la phase de recherche et de démarchage des entreprises. L'idée est d'aller très vite vers l'emploi en respectant le rythme de chacun. »

Marina complète : « Le premier critère est le désir de travailler. Il s'agit de permettre aux bénéficiaires de remettre le pied à l'étrier, de réactiver leurs capacités et de valoriser leurs compétences. Nos actions reposent sur les principes établis par la méthode IPS (International Placement and Support\*) conjugués à notre savoir-faire en matière d'insertion en milieu ordinaire de travail. La personne qui a un interlocuteur unique pour l'accompagner dans la durée reste maîtresse de son parcours. »

### Travailler d'abord

Pour valider le projet professionnel, des stages en entreprise peuvent être proposés aux bénéficiaires, conventionnés ou non par Pôle emploi. Évelyne a commencé par un stage d'évaluation à l'Ésat de transition Messidor : « Nous pouvons proposer un stage, hors procédure d'entrée en Ésat, dont l'objectif est de mettre le participant dans des situations de travail proches du milieu ordinaire. Cela permet d'évaluer ses capacités de travail, son potentiel d'employabilité et d'identifier les freins et les leviers, précise Marina. La remise en activité, même pour un contrat de courte durée, le redynamise. »



Angélique Michard, job coach, Évelyne Plasse, bénéficiaire, et Marina Da Cunha, responsable de site (de gauche à droite) devant les locaux de Messidor à Roanne

Très vite commence la recherche d'emploi : démarchage, réponse aux offres d'emploi. « J'envoie une sélection d'offres correspondant aux profils que j'accompagne, et demande à chacun de faire le tri et d'y répondre. Nous démarchons également les entreprises pour obtenir des entretiens. C'est l'occasion de se confronter à la réalité du marché de l'emploi », ajoute Angélique. La job coach prépare les candidats aux entretiens et peut les y accompagner : « Nous avançons par étapes, avec des contrats de deux ou trois semaines qui pourront aboutir plus tard à des contrats plus longs ou à un CDI. Et s'il y a échec, c'est l'occasion d'avancer aussi. Ce qui diffère d'un accompagnement classique est la fréquence des rendez-vous et ma disponibilité. Je m'adapte aux besoins. »

### Garant du maintien dans l'emploi

« Notre mode d'intervention réduit les abandons en cours de parcours et multiplie les chances de réussir, souligne Angélique. Le suivi

en entreprise est important pour que la personne puisse avancer, au moment de la prise de poste et surtout pour conserver son emploi. Quand la motivation est forte, il y a le risque de se mettre beaucoup de pression et de perdre ses moyens. Nous travaillons les difficultés que les personnes peuvent rencontrer, pour trouver des solutions à leur poste de travail. » L'accompagnement du bénéficiaire et de l'entreprise, manager et équipe, par le job coach est illimité. Il peut avoir un rythme intensif au début, puis le suivi peut s'alléger et être sollicité en cas de besoin (changement de poste, de responsable, évolution des tâches...).

Ainsi le job coach est garant du maintien dans l'emploi. « Ce dispositif peut aussi concerner, sous certaines conditions, les personnes déjà en poste, précise Marina. La difficulté reste de pouvoir pérenniser sa prise en charge. En 2015, il a été financé par des fonds publics (ARS, Direccte) et des fonds privés (AG2R) qu'il s'agit de renégocier chaque année », observe-t-elle. Espérons que, suite aux annonces faites par le président de la République, ce dispositif pourra se développer.

■ Texte et photos :  
Marie-Claire Brown

\* Voir article international p. 32

## CHIFFRES-CLÉS MESSIDOR

**114** personnes accompagnées ont signé 105 contrats de travail (CDD et CDI) depuis 2014

**58%** de taux de placement

**6** job coaches

**1** job coach peut accompagner jusqu'à 25 personnes

**4** structures (Haute-Savoie, Drôme, Charente-Maritime, Loire)

[www.messidor.asso.fr](http://www.messidor.asso.fr)

[www.emploi-accompagne.fr](http://www.emploi-accompagne.fr)



Retrouvez sur l'appli Être un film sur le job coaching chez Messidor Haute-Savoie.



# Investir dans la recherche pour soutenir l'emploi

Dans le cadre du handicap psychique, les liens entre les chercheurs et le monde de l'entreprise sont encore peu nombreux. Pourtant, des expériences comme le *job-coaching* montrent que des innovations pourraient intervenir, à condition qu'une impulsion leur soit donnée.



Bernard Pachoud, psychiatre et professeur à l'université Paris VII-Diderot

Pachoud, psychiatre et professeur à l'université Paris VII-Diderot. « Ce qui manque particulièrement ici, ce sont les recherches évaluatives sur les pratiques sociales et médico-sociales. Depuis longtemps, les Anglo-Saxons conduisent des recherches de haut niveau pour optimiser l'accompagnement et le rendre plus efficace. Mais dans les bases de données internationales, la France est absente. C'est assez choquant. »

## Besoin d'évaluation

Ce retard peut en partie s'expliquer par le croisement des champs sur cette problématique, qui concerne tant la santé, et donc la psychiatrie et la psychologie, que la sociologie des organisations et l'économie. Le cloisonnement des disciplines en France et le manque de liens entre le monde de l'entreprise et l'université représentent certainement un frein. Pourtant, soutenir la recherche permettrait d'évaluer les pratiques de nombreux cabinets de conseil ou d'associations qui déploient des services destinés au maintien dans l'emploi, sans pour autant être évalués scientifiquement. « C'est aujourd'hui un vrai marché, alors que de nombreux services proposés par des cabinets de conseil ou des associations sont opaques, ne publient pas leurs résultats, poursuit Bernard Pachoud. La nécessité d'évaluer leur efficacité est d'autant plus grande que des dérives graves sont possibles dans ces services, qui bénéficient par ailleurs de financements importants. »



Sonia Labéron, maître de conférences en psychologie du travail et des organisations à l'université de Bordeaux

Cette absence globale d'intérêt pour la recherche, Sonia Labéron, maître de conférences en psychologie du travail et des organisations à l'université de Bordeaux, l'a reçue « de plein fouet » lorsqu'elle a lancé ses travaux consacrés à la stigmatisation et l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap psychique. « Dans le cadre d'une journée d'étude organisée l'année dernière sur le handicap psychique, nous avons adressé de nombreuses invitations aux entreprises, car nous disposons d'une large base de données, relate-t-elle. Mais au final, sur 200 personnes présentes, seules 10 venaient du monde de l'entreprise, alors que ce dernier

La recherche sur le handicap psychique et l'emploi en France ? Circulez, il n'y a rien à voir... ou presque. Les chercheurs français spécialisés dans ce domaine se comptent sur les doigts d'une main. En dehors d'un laboratoire de l'université Paris VII-Diderot et de l'université de Bordeaux, et de quelques travaux sociologiques, la France n'a produit aucune étude scientifique reconnue sur le sujet. Les rares recherches émergentes sont donc considérées comme innovantes... tandis qu'elles sont menées depuis longtemps chez nos voisins européens ou québécois. « La France est totalement à la traîne », confirme Bernard



voit ces problématiques augmenter. Autre exemple : pour ma recherche consacrée à l'inclusion professionnelle, pourtant labellisée CNRS, il m'a fallu des mois pour récupérer un nombre suffisant de questionnaires et effectuer des statistiques à peu près fiables. J'en avais pourtant envoyé à quantité d'entreprises. Certains DRH me l'ont confirmé : "C'est un sujet compliqué pour nous, on ne sait pas faire et on préfère gérer cela en interne, en en parlant entre nous." »

### Validation scientifique

Résultat : solutions, savoir-faire et pratiques innovantes avancent peu. Les quelques travaux de recherche déjà réalisés pourraient pourtant être repris par les entreprises afin de répondre à leurs problématiques de maintien dans l'emploi. « Mes travaux sur la représentation du handicap psychique ont pu montrer que, lorsqu'ils y sont confrontés, les recruteurs prenaient souvent deux options au choix, poursuit Sonia Labéron. Soit une attitude égalitaire, en choisissant de ne pas déployer de politique adaptée dans une logique

non discriminante, soit des pratiques égalitaires dans une logique de compensation, mais qui dérivent parfois trop vers le "care", donc la ghettoïsation du salarié. » S'il faut une preuve de l'intérêt d'allier recherche et pratiques, le job-coaching et les Ésat de transition, développés par l'association lyonnaise Messidor, en fournissent une. Messidor travaille depuis plusieurs années avec Inès de Pierrefeu, doctorante à Paris-Diderot, Bernard Pachoud, de ce même établissement, et Marc Corbière, de l'université de Sherbrooke au Québec.

« Quand nous avons rencontré M. Pachoud, il nous a dit que notre méthodologie d'accompagnement par le travail s'inscrivait complètement

## WORKING FIRST, L'EMPLOI D'ABORD

Un nouveau dispositif d'insertion professionnelle commence à apparaître en France, à Marseille, sous l'égide de l'équipe mobile Marss (Mouvement et actions pour le rétablissement sanitaire et social), rattachée au professeur Jean Naudin, ainsi qu'à Bordeaux avec l'association ARI Insertion. Reprenant l'appellation du modèle *Housing First* (Un logement d'abord), importé des États-Unis pour favoriser le rétablissement de personnes très précarisées, dépendantes et souffrant de troubles psychiques, le *Working First* (L'emploi d'abord) s'inspire du modèle IPS (Individual Placement and Support, voir article p. 32). Ce programme vise à insérer et à maintenir dans l'emploi en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap psychique, souvent très éloignées de l'emploi. À Bordeaux, une trentaine de personnes sont actuellement accompagnées dans le cadre de ce programme expérimental lancé début 2015. « Douze d'entre elles ont accédé à un emploi », précise Florence Mendiboure, coordinatrice du projet. « Le plus difficile a consisté à démarcher les employeurs et à trouver des entreprises susceptibles d'adapter des postes aux besoins des personnes, selon leur rythme, leur degré d'autonomie, leurs capacités à travailler en équipe. » Pour participer à la réflexion, un groupe de travail regroupant cinq entreprises sous accord avec l'Agefiph, dans le secteur industriel et énergétique, ainsi qu'une PME de la filière viticole a été mis en place début 2016. L'expérimentation doit s'achever en fin d'année, mais sa prolongation a été demandée par ARI Insertion pour affiner l'évaluation. Le dispositif sera maintenu s'il montre des résultats satisfaisants.



dans la démarche du rétablissement », relate Thierry Brun, directeur de l'association Messidor. « Une recherche a alors démarré avec Inès de Pierrefeu. Puis nous avons lancé le job-coaching, dont la réussite nous surprend et pour lequel nous avons mis en place des outils de mesure dans le temps, afin de valider nos pratiques. » Pour sortir de l'invisibilité, inscrire ces pratiques dans les textes réglementaires et les accords de branche et les diffuser dans le milieu professionnel, cette validation apparaît essentielle. « L'accompagnement de Messidor rencontre du succès : 30 % de retours vers le milieu ordinaire après un emploi de transition, cela peut paraître modeste, mais c'est très honorable pour la France, poursuit Bernard Pachoud. Ces pratiques méritent d'être reconnues. Et l'association a désormais bien compris que cela passait par la publication scientifique. » Un enjeu important, car la notion d'emploi accompagné, très pertinente dans le cas du handicap psychique, et qui commence à émerger en France, fait déjà l'objet de nombreuses recherches internationales.

■ Laetitia Delhon



INTERNATIONAL

# Pour l'OCDE, "il est temps d'agir"

Quelle est la situation des personnes handicapées psychiques et de l'emploi à l'étranger ? Sensibilisation, emploi accompagné, implication du top management... Zoom sur les bonnes pratiques à l'international.

## Des coûts considérables

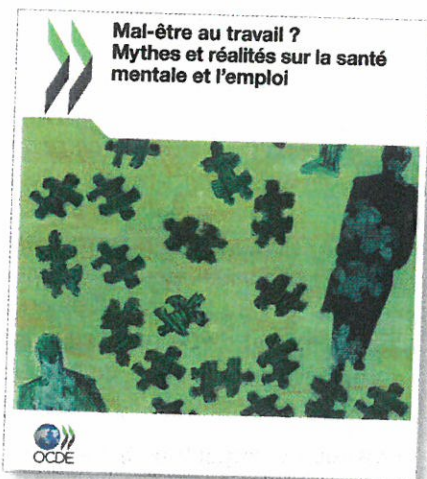
Selon le rapport de l'organisation mondiale OCDE\*, "Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi", « les coûts d'une mauvaise santé mentale pour les individus concernés, les employeurs et la société au sens large sont considérables. Une estimation prudente de l'Organisation internationale du travail (OIT) avance un chiffre de 3 à 4 % du PIB de l'Union européenne. La plupart de ces coûts se manifestent en dehors de la sphère de la santé. La maladie mentale est à l'origine de pertes considérables de main-d'œuvre potentielle, de taux de chômage élevés, d'une forte incidence de l'absentéisme pour maladie et d'une moindre productivité au travail ». C'est pourquoi

si nécessaire, préconise d'agir à un stade précoce car « il est plus aisé de conserver un emploi que d'en trouver un nouveau » et insiste : « Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer pour maintenir ou remettre au travail les personnes souffrant de problèmes de santé mentale et pour prévenir la maladie. » L'OCDE a publié une série de rapports par pays et des "Recommandations du Conseil sur une politique intégrée de la santé mentale, des compétences et de l'emploi" en 2016.

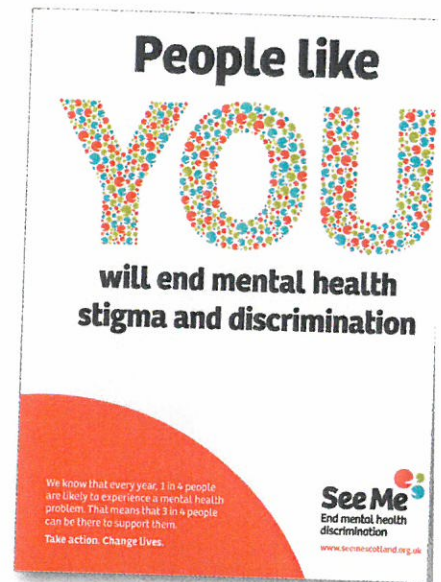
## IPS, LA méthode qui marche

Emploi accompagné, soutien à l'emploi, *job coaching*, tels sont les termes utilisés pour traduire *Individual placement and support* (placement et soutien individualisés). Développé dans les années 1990 pour les personnes fragilisées par des troubles psychiques aux États-Unis, ce programme offre un suivi individualisé dans la durée à des personnes éloignées de l'emploi pendant la recherche d'un emploi et le maintien dans le milieu ordinaire. Il s'agit de « *placer puis former et non former puis placer* ». Les facteurs de succès ne sont pas liés à la pathologie mais davantage à l'envie de travailler. Cette méthode a fait ses preuves dans de nombreux pays : Canada, Grande-Bretagne, Pays-Bas..., comme l'attestent des études scientifiques montrant un taux de réussite de près du double des autres dispositifs et avec moins d'abandons. Elles montrent aussi que l'emploi fait partie du processus

de rétablissement, améliorant la santé mentale du salarié. Ophélie Martin, de Santé mentale Europ (SME, voir encadré), le confirme « Pour les personnes voulant intégrer ou réintégrer le marché du travail, c'est le meilleur programme dans le domaine de la santé mentale. »



l'organisation lance le défi : « Il est temps d'agir. » Elle dénonce la stigmatisation des personnes, souligne l'importance du maintien à l'école et en emploi, avec un accompagnement



## Des campagnes de sensibilisation

Plusieurs initiatives se déploient en Grande-Bretagne pour sensibiliser l'opinion publique à la santé mentale, appliquées au monde du travail comme *Time to change* (Il est temps de changer). Le programme d'information et de sensibilisation écossais, *See me Scotland*, poursuit ses campagnes anti-discrimination commencées dès 2001. D'emblée, le lieu de travail est apparu comme un lieu de stigmatisation fréquente,



empêchant les salariés ayant des troubles psychiques de trouver un emploi ou de s'y maintenir. Le programme *See me in work* offre des outils et des ressources pour aider au maintien et au retour à l'emploi. « *Nous encourageons les employeurs à signer ce programme, qui les engage à changer leurs pratiques et à améliorer les conditions de travail de leurs employés touchés par des troubles psychiques* », explique sa directrice Judith Robertson.

### Prévention au travail

« *La prévention est aussi importante que le traitement* », souligne l'association londonienne City Mental Health Alliance (CMHA). S'il est essentiel d'accompagner les salariés touchés par des troubles psychiques, les associations insistent sur la prévention pour tous les salariés, consistant à gérer stress et anxiété. Les employeurs doivent veiller à leur bien-être et un certain nombre s'y engagent.

D'autres pistes d'action sont proposées : créer un environnement accueillant afin que les personnes touchées par des troubles psychiques osent en parler sans craindre d'être discriminées ; former les managers et les collègues à détecter les signes avant-coureurs chez elles ou chez les autres et à y répondre de manière appropriée (échanges, réorganisation du

travail, aide psychologique, possibilité de s'arrêter...), afin de favoriser le maintien dans l'emploi (Mind propose des séminaires en ligne, EY a introduit le programme *Mental health first aiders* pour de premiers soins) ; impliquer le top management... Outre les bénéfices pour les salariés, ces mesures auront pour conséquence de « *réduire les arrêts maladie, augmenter la productivité et améliorer le moral du personnel* », souligne *See me Scotland*.

### Des "champions pour la santé mentale"

De plus en plus, managers et salariés ayant des troubles psychiques sont encouragés à témoigner. Une série de vidéos de formation de *See me Scotland* leur donne la parole. L'association Mind s'appuie sur de nombreux témoignages. Chez Barclays, neuf salariés se sont exprimés dans une vidéo sur l'Intranet : *This is me* (C'est moi). L'entreprise précise : « *Nous voulions montrer que si les troubles psychiques sont une partie de vous, ils ne définissent pas qui vous êtes ou ce que vous pouvez faire, et ils ne doivent pas vous empêcher de travailler, à condition d'avoir le soutien dont vous avez besoin.* »

Les personnes concernées se confient plus volontiers à visage découvert dans les médias, notamment des cadres supérieurs comme Pete Rodgers de KPMG, qui a connu

une dépression suite à un surmenage. Il est cofondateur de la CMHA, créée par des entreprises de la City à Londres pour partager de bonnes pratiques, communiquer autrement sur le sujet et apporter un soutien aux employés. « *Beaucoup de ceux qui réussissent très bien souffrent d'anxiété* », observe John Binns, ancien partner chez Deloitte UK, aujourd'hui consultant sur la question du handicap psychique. À son retour après une dépression sévère, il crée les "Champions pour la santé mentale", des top managers auxquels des salariés peuvent s'adresser confidentiellement pour des informations ou des conseils. La Bank of England a fait de même et organise également des tables rondes avec questions et réponses pour les salariés.

■ Marie-Claire Brown

\* L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a pour mission de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde.

[www.oecd.org/fr](http://www.oecd.org/fr)

[www.seemescotland.org](http://www.seemescotland.org)

[www.mind.org.uk](http://www.mind.org.uk)

[www.time-to-change.org.uk](http://www.time-to-change.org.uk)

<http://citymha.org.uk>

## SANTÉ MENTALE EUROPE ET "CHACUN DE NOUS"



Santé mentale Europe (SME) représente plus de 70 organisations membres auprès des institutions européennes et internationales. Ophélie Martin, Communications Officer, explique : « *Depuis plus de vingt ans, SME s'assure que la santé mentale reste un enjeu dans l'agenda politique européen, notamment dans les affaires sociales et l'emploi, et collabore avec des experts de tous horizons afin d'échanger de bonnes pratiques, comme l'IPS. Une personne sur quatre connaît un problème de santé mentale au cours de sa vie. Nous venons de lancer la campagne de sensibilisation paneuropéenne Each of Us (Chacun de nous) pour combattre les préjugés et les idées reçues envers des personnes ayant un problème de santé mentale : chacun de nous peut être touché ou être une partie de la solution. Un volet s'adresse aux entreprises et administrations afin de former managers et employés en leur donnant les bons outils et une formation aux premiers soins pour la santé mentale.* »

[www.mhe-sme.org](http://www.mhe-sme.org) - [www.eachofus.eu](http://www.eachofus.eu)





**BNP PARIBAS**  
La banque d'un monde qui change



D'ici la fin de l'année, BNP Paribas va proposer dans plusieurs de ses établissements une exposition sur le handicap psychique

## Un dispositif d'accompagnement optimisé

Confrontée comme la plupart des grandes entreprises à des situations de handicap psychique parmi ses collaborateurs, la Mission Handicap de BNP Paribas a mis en place un groupe de travail pour optimiser son dispositif d'accompagnement spécifique.

Jusqu'en 2014, lorsqu'une situation de handicap psychique se révélait au sein de BNP Paribas, chacun intervenait, mais dans son domaine de compétence et son champ d'intervention : le médecin du travail, l'assistante sociale, le RH ou le manager. « C'est pourquoi nous avons décidé de réunir tous ces acteurs dans un groupe de travail sur le handicap psychique », explique Dominique Bellion, responsable de la Mission Handicap. Avec deux objectifs : arriver à une définition partagée du handicap psychique dans l'entreprise ; mettre en place une procédure d'accompagnement assurée par une équipe pluridisciplinaire. La Mission Handicap a confié la direction du groupe de travail à un tiers, Diane Flore Depachtère, de DFD Consulting (voir encadré), pour bénéficier d'un regard neuf, d'un

benchmark des pratiques et d'une expertise sur la question.

À la suite de ces travaux, plusieurs initiatives ont été prises en 2015, dont la réalisation d'un livret de vulgarisation sur le handicap psychique, suivi de la diffusion de fiches pratiques à destination de la filière RH. Ils permettent de répondre à des questions telles que : dans quels cas les troubles psychiques donnent-ils droit à une RQTH, quel interlocuteur solliciter selon la situation... ? « Aucun des acteurs n'a toutes les clés, précise Dominique Bellion. Nous sommes complémentaires et le médecin du travail a un rôle pivot. La Mission Handicap, de son côté, coordonne les actions des différents acteurs de la filière RH et assure le lien avec le manager. »

Une fois que le salarié a fait connaître sa situation, l'équipe pluridisciplinaire

se réunit, sur site ou à distance, pour déterminer, avec l'intervention d'un cabinet extérieur, la nature de l'accompagnement à proposer. Ce dernier peut prendre la forme d'un coachin ou encore d'un accompagnement sur le poste de travail. « Mais rien ne peut se faire sans l'accord de la personne son implication et son engagement dans la démarche », souligne-t-elle.

### « Faire du sur-mesure »

La Mission Handicap de BNP Paribas a également ouvert en 2015 une formation sur le handicap psychique d'une demi-journée à l'intention des managers, désormais ouverte aux autres collaborateurs. D'ici la fin de l'année, elle va également organiser dans plusieurs de ses établissements une exposition qu'elle a inaugurée en novembre dernier à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. En effet, elle soutient le Clubhouse de Paris (voir article page 22), ainsi que les centres de formation Anphi et Être. « Depuis la mise en place du nouveau dispositif, nous avons accompagné plusieurs personnes, dont certaines ont repris leur activité après un arrêt de travail, indique Dominique Bellion. Mais il faut rester humble sur ce sujet qui suppose nécessairement d'avancer au rythme du salarié sans brûler les étapes, et de faire du sur-mesure. »

### DFD CONSULTING

DFD Consulting accompagne BNP Paribas depuis deux ans dans le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs en situation de handicap psychique. « Notre réseau national de coaches intervient auprès des collaborateurs, mais aussi des managers et des équipes », indique Diane Flore Depachtère, dirigeante de DFD, qui coordonne le groupe de travail spécifique au sein de la banque. « Nous leur proposons également des outils pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs au handicap psychique : une exposition "Déjouons les idées reçues" et "L'arbre aux préjugés", une structure en bois de 2,50 m. »  
[www.dfdconsulting.fr](http://www.dfdconsulting.fr)

■ MI



# Une hôtesse de caisse job coachée

C'est un partenariat original entre Carrefour Noisy-le-Grand et l'association Iris Messidor qui a facilité l'intégration de Jamila Rahhab au sein du magasin. Une aventure qui a commencé il y a un an et qui se poursuit aujourd'hui.

**A**vant d'entrer chez Carrefour, Jamila avait déjà une solide expérience du métier de caissière dans d'autres enseignes. Cela ne l'a pas empêchée d'avoir de réelles difficultés à trouver un nouveau poste. C'est par l'intermédiaire de l'association Iris Messidor que le contact va être pris avec la manager RH paie et pilote Mission Handicap du magasin, Fenda Bagayoko. « Je venais alors d'intégrer le magasin, relate cette dernière, et cela m'intéressait de travailler sur des actions originales d'insertion. C'était en cohérence avec mes convictions et avec la politique RH de Carrefour. »

L'approche proposée par Iris Messidor sort en effet de l'ordinaire : il s'agit de mettre à la disposition du salarié et de l'entreprise un *job coach* (voir article p. 28), qui sécurise le processus de recrutement et d'intégration.

Dès la première étape de l'entretien de recrutement, le *job coach* est présent pour rassurer Jamila. « La présence d'Iris Messidor lors de l'entretien était un élément facilitateur », témoigne Géraldine Jobey, responsable caisse du magasin. « Nous avons ensuite continué avec un entretien classique, mais nous connaissions déjà les conditions dans lesquelles Jamila pourrait s'insérer facilement. » En l'occurrence, aucun aménagement technique

n'est requis, mais une adaptation des horaires de travail est proposée d'emblée. Jamila travaille 15 heures par semaine, réparties sur trois demi-journées.



Géraldine Jobey, responsable caisse du magasin, et Jamila Rahhab (à droite)

## Une prise de confiance progressive

Ces horaires conviennent à Jamila, qui peut en complément prêter main-forte à ses collègues en cas de forte activité. Une souplesse appréciée de sa responsable, qui souligne son sérieux et son sens de l'écoute. « Jamila a cette force-là : je ne l'ai jamais vue de mauvaise humeur ! » Le sens du contact, Jamila le met aussi à profit envers les clients. « Ce que j'aime dans mon métier, c'est le contact avec les gens, dit-elle. Même

en cas de tension, j'arrive toujours à garder mon calme et à faire en sorte que la situation ne dégénère pas ! » Afin d'assurer la pérennité de l'emploi de Jamila, Jérôme Fernandes, son *job coach*, n'est jamais loin. « Je reste toujours en contact avec les personnes que nous avons accompagnées. Dans le cas de Jamila, tout se passe bien. Mais elle sait qu'elle peut faire appel à moi en cas de besoin et que je peux faire l'interface avec l'entreprise. »

## Projection sur le long terme

« Il y a plus d'humanité ici, témoigne Jamila. On sent que le magasin fait attention aux personnes handicapées. Je ne suis pas la seule, des personnes sourdes et malentendantes ont également été embauchées. » En effet, le magasin collabore depuis plusieurs années avec le Greta AISP pour intégrer des personnes sourdes et

malentendantes en caisse. « C'est un dispositif que je connaissais au magasin Carrefour de Montreuil où je travaillais avant, explique Géraldine Jobey. C'est assez naturellement que nous avons reconduit l'expérience à Noisy-le-Grand. » Cette importance accordée à la différence conduit Jamila à se projeter à très long terme dans le magasin. « J'ai conscience de ma chance d'avoir un CDI dans un magasin comme celui-ci. J'espère que je pourrai y rester jusqu'à ma retraite ! »



# Le FIPHFP sur la réserve

Créé par la loi de 2005, le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) enregistre des résultats historiques mais, financièrement sous tension, s'interroge sur sa pérennité.



La direction du FIPHFP, avec au milieu André Montané, son président et Marc Desjardins, son directeur

Il est des situations provisoires qui durent. La loi de 2005 avait donné dix ans au FIPHFP pour amorcer une dynamique d'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique avant que les employeurs publics ne prennent le relais. Un peu plus de dix ans plus tard, force est de constater que ces derniers ont encore besoin de son appui pour tendre vers les 6 % de taux légal d'emploi des personnes en situation de handicap. La fonction publique affiche pourtant un taux de 5,17 % avec un niveau de recrutement inégalé (près de 25 000 personnes en

2013), 1 000 apprentis accueillis en 2015 et 380 conventions employeurs aujourd'hui actives.

Mais pour la troisième année consécutive, les dépenses d'intervention, 160 millions d'euros, sont supérieures aux contributions, 126 millions d'euros. « Ce déficit de 34 millions d'euros est pris sur les réserves du FIPHFP », indique Marc Desjardins, directeur du Fonds. C'est sur ces mêmes réserves que l'État a décidé de ponctionner, entre 2015 et 2017, 29 millions d'euros chaque année pour financer le dispositif des contrats aidés. « Nous pouvons encore

tenir deux années », assure Marc Desjardins. Le Fonds n'hésite pourtant pas à déclarer que « cet effet ciseau mécanique pose la question de la pérennité du FIPHFP et qu'il réfléchit, avec les cinq ministères de tutelle, aux solutions permettant d'assurer la continuité de la politique publique du handicap ». Pas très rassurant...

## Nouvelle configuration pour 2018

« Nous avons plusieurs options à l'étude, comme celle de mettre en place de nouvelles assiettes de calcul des contributions, d'augmenter les taux, d'indexer des critères de type bonus/malus, d'aligner les dépenses sur les recettes, ce que nous faisons déjà en veillant à ne pas dégrader nos services », énonce le président Montané qui, selon sa propre expression, « joue les prolongations » en attendant l'arrêté qui doit installer la nouvelle gouvernance du FIPHFP.

Toujours pas d'actualité, l'assujettissement de l'Éducation nationale et du ministère de l'Agriculture rapporterait 160 millions d'euros. De quoi doubler le montant des contributions et consolider le budget. « Les universités sont assujetties, ce qui nous a rapporté 7 millions d'euros en 2015 et 21 millions cette année, et nous avons signé plusieurs conventions avec l'Éducation nationale », précise Marc Desjardins. Imaginée un temps par le législateur, la disparition du Fonds fait-elle partie des options envisagées ? « Non, répond fermement le directeur, ni la fusion avec l'Agefiph, mais un rapprochement et une collaboration des deux Fonds. » Le directeur fixe l'échéance de la nouvelle configuration du Fonds à deux ans... pour lui éviter de se retrouver à sec.

■ Texte et photo : MC

## CHIFFRES-CLÉS

**5,17 % :** pour la première fois, le taux d'emploi des personnes handicapées dépasse les 5 % (il était de 3,74 % au moment de la création du FIPHFP)

**6,22 % :** taux d'emploi pour la fonction publique territoriale (contre 5,41 % pour la fonction publique hospitalière et 4,18 % pour celle d'État)

**8,28 % :** avec un taux d'emploi supérieur de plus de 3 points à la moyenne nationale, la Corse est la région qui enregistre le meilleur taux d'emploi dans la fonction publique

Source : FIPHFP, chiffres au 01/01/2014.