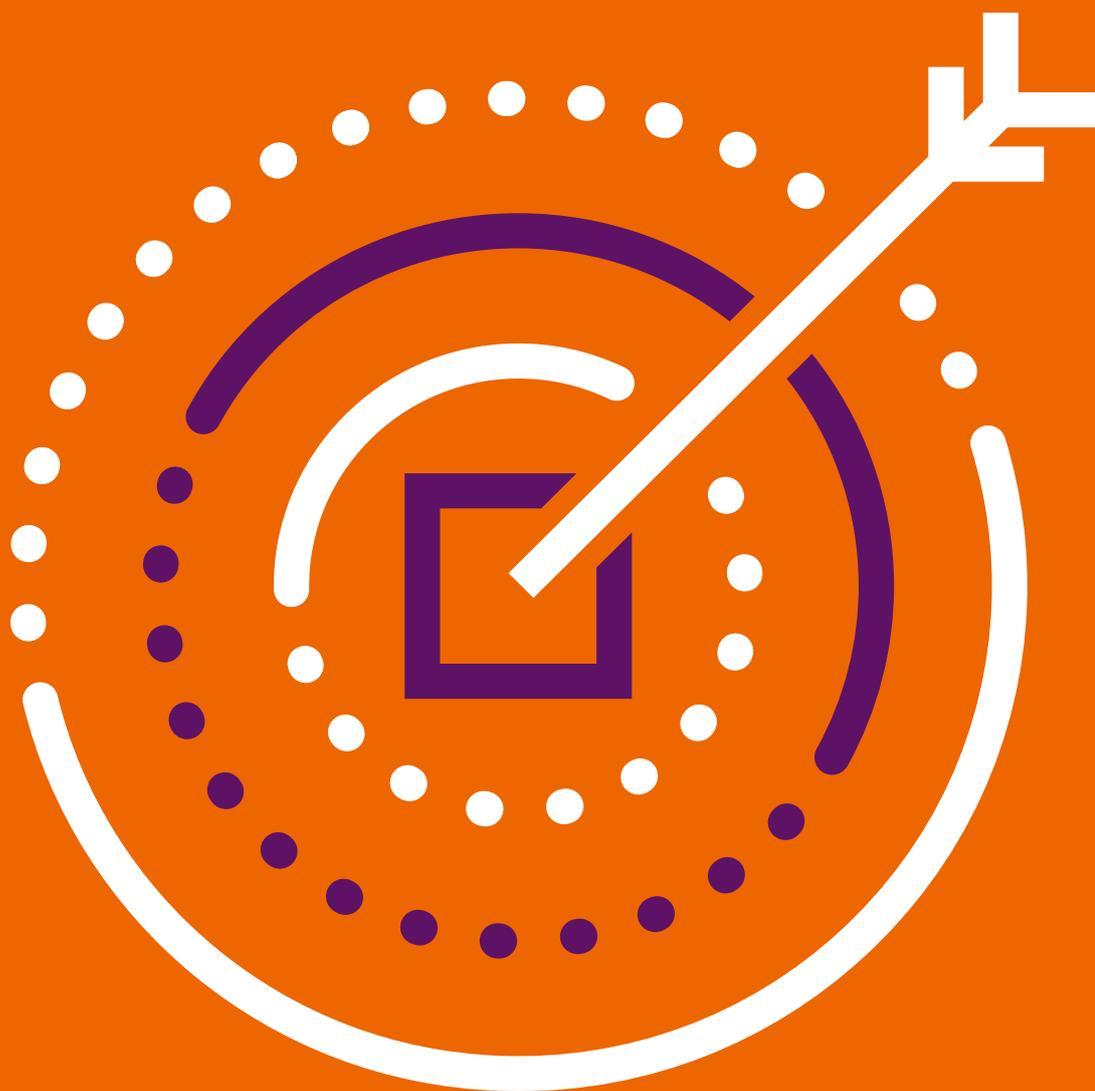


Vers le plein emploi des personnes en situation de handicap

Auditions d'experts

Plan stratégique 2023–2027



L'Agefiph a conduit au cours de l'année 2022 une démarche d'élaboration de son nouveau plan stratégique 2023–2027. Tout au long de la définition et la construction de ce plan stratégique, en complémentarité des travaux de co-construction engagés avec ses administrateurs, ses collaborateurs et ses principaux partenaires, l'Agefiph a enrichi sa vision et ouvert le champ de ses réflexions en associant plusieurs personnalités de la société civile.

De mars à septembre 2022, un cycle d'auditions a été organisé. Ces auditions ont fait intervenir et dialoguer des personnalités de divers horizons, expertes des questions d'organisation du travail, du marché de l'emploi, de la formation, de la santé au travail, de l'inclusion et du monde de l'entreprise.

Les contenus de ces auditions, connectés aux enjeux actuels et de demain, riches d'enseignements, ont été partagés avec l'ensemble des administrateurs et des collaborateurs de l'Agefiph. Cette démarche, permettant des pas-de-côté réflexifs dans la construction d'une nouvelle stratégie, a été particulièrement appréciée. Articulée autour des grandes thématiques, elle a associé des binômes de personnalités qui ont émis des constats, des observations et formulé des propositions.

Les synthèses présentées ci-après, validées par tous les intervenants, ont vocation à restituer les principaux points de discussion proposés par les personnalités auditionnées par le Comité stratégique en charge de la coordination et du suivi des travaux d'élaboration de la stratégie de l'Agefiph.



Ce document a été conçu pour une diffusion numérique, selon les critères d'accessibilité d'AcceDe PDF. Il est néanmoins possible de l'imprimer à sa taille standard au format A4.

Intervenants

Marché du travail

Mutations et lignes de tension

CÉCILE JOLLY

Économiste auprès de France Stratégie

CHRISTIAN EXPERT

Médecin du travail, président d'Eurogip

Formation et apprentissage

Évolutions, défis et limites

BERTRAND MARTINOT

Économiste, directeur du conseil en formation et développement des compétences chez Siaci Saint-Honoré

AUDREY PEROCHEAU

Directrice Formation et développement des compétences dans les territoires de Pôle emploi

Santé et travail

Trajectoires professionnelles et expérience individuelle

DOMINIQUE LHUILIER

Professeure émérite en psychologie du travail au Centre de recherche sur le travail et le développement du Cnam

CORINNE GAUDART

Ergonome et directrice de recherche au CNRS

Vulnérabilité

Analyse et réflexions

CATHERINE TOURETTE-TURGIS

Professeure des Universités à Sorbonne Université, fondatrice de l'Université des patients

CLAIRE LE ROY HATALA

Docteure en sociologie des organisations, enseignante

Inclusion

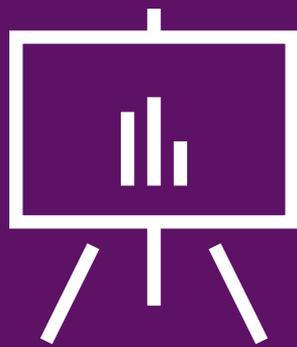
Dialogue autour du rôle de l'entreprise

LOUIS GALLOIS

Président du Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée et co-président du think tank La Fabrique de l'Industrie

PASCAL DEMURGER

Directeur général de la MAIF



Marché du travail

Mutations
et lignes
de tension



État des lieux des principales évolutions observées sur le marché du travail

CÉCILE JOLLY

Économiste auprès de France Stratégie

GRANDS CONSTATS

La première des principales évolutions observées sur le marché du travail concerne la tertiarisation de l'économie et du travail : à l'horizon 2030, la création d'emplois sera essentiellement concentrée dans les services aux entreprises, d'après les projections de France Stratégie et de La Dares. Cette évolution aura un impact sur les métiers.

La deuxième grande tendance, installée depuis plusieurs années, est relative à la polarisation de l'emploi : en France, il existe un biais en faveur de la qualification, et les créations de poste sont surtout destinées aux diplômés du supérieur. La révolution technologique a renforcé ce biais, en supprimant les tâches les plus simples et répétitives et en accélérant leur automatisation, en particulier dans les métiers industriels et de bureau. De même que pour la première, cette tendance modifie en profondeur le contenu et la nature des métiers, en particulier pour ceux qui s'appuient sur une dimension humaine.

La troisième évolution massive concerne les trajectoires professionnelles, qui sont aujourd'hui davantage heurtées, marquées par des occurrences plus importantes du chômage, des temps partiels et une plus grande flexibilisation de l'emploi.

Avec ces évolutions, apparaissent aussi de nouvelles zones de fragilité.

Une dernière tendance lourde relève du vieillissement de la population. D'ici 2030, il est estimé que neuf postes à pourvoir sur 10 seront liés à des départs en fin de carrière – pour retraite, maladie professionnelle ou chômage. Les métiers à la pyramide des âges « défavorable » ou qui attirent peu de jeunes candidats sortant de formation initiale seront amenés à faire face à de plus grandes pénuries de main-d'œuvre et difficultés de recrutement.

Enfin, en transverse, le marché et l'organisation du travail sont sur le point d'être modifiés en profondeur et restructurés par la transition écologique. Cette nouvelle donne est amenée à infuser tous les métiers à l'avenir.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Ces grandes transformations portent en elles des opportunités, inégales selon les publics et les parcours. Ainsi, concernant l'évolution des trajectoires professionnelles, le changement d'emploi, voire le passage par le chômage, participe pour certains cas d'un parcours ascendant. Mais, dans le cas de parcours dits « précaires », cette

tendance se traduit au contraire par l'enchaînement de contrats courts, de temps partiels subis, etc., qui peuvent constituer une trappe à précarité.

D'autre part, le vieillissement de la population et l'allongement de la durée d'activité peuvent représenter une opportunité : en favorisant le maintien dans l'emploi, cette tendance peut accélérer la transformation des organisations du travail et les rendre plus favorables aux travailleurs handicapés.

Enfin, la situation actuelle relative à l'emploi représente en elle-même une opportunité pour l'emploi des personnes en situation de handicap : le faible taux de chômage et la perspective du plein emploi sont favorables aux profils moins qualifiés et donc à ces travailleurs.

Pour faciliter cette insertion, il pourrait être opportun de se rapprocher des fédérations professionnelles, en particulier des secteurs et métiers pénuriques. En revanche, il est essentiel de leur apporter un accompagnement et des dispositifs « clé en main », pour parer au manque de connaissance et d'acculturation des employeurs aux questions de handicap.

AUDITION DU 31 MARS 2022



Focus sur la problématique du maintien dans l'emploi et des leviers d'optimisation

CHRISTIAN EXPERT

Président d'Eurogip, médecin du travail et chef de service de santé au travail professionnel BTP dans les Alpes-Maritimes

GRANDS CONSTATS

Concernant l'évolution de l'emploi, sa précarisation est aujourd'hui une tendance de fond, un grand nombre de salariés étant soit travailleurs temporaires, soit en CDD, soit travailleurs indépendants, mono-indépendants, voire dépendants de plateformes...

La problématique des seniors est également cruciale, renforcée par les annonces autour du départ de l'âge à la retraite. Or, nous savons que, plus l'âge de départ à la retraite est tardif, plus est difficile l'insertion des seniors et leur maintien dans l'emploi, et plus la sinistralité et les accidents du travail augmentent et plus on observe de maladies chroniques et/ou invalidantes.

Une autre évolution, apparue depuis une vingtaine d'années, mais qui prend une importance considérable, relève de l'évolution des risques psychosociaux, qui sont désormais la deuxième cause d'inaptitude au travail.

Un autre point d'attention concerne les maladies chroniques évolutives : jusqu'à ces dernières années, on considérait que le handicap était stable, et qu'il permettait de gérer sur le long terme le maintien dans l'emploi. Il est compliqué de maintenir en emploi les personnes porteuses de maladies chroniques évolutives,

la sclérose en plaques notamment, mais aussi les cancers, les maladies dépressives, les psychoses...

Au-delà de ces évolutions, c'est avant tout l'amélioration des conditions de travail qui permettra d'éviter la désinsertion professionnelle et favoriser le maintien dans l'emploi de personnes malades ou vieillissantes.

Par ailleurs, d'un point de vue organisationnel, le pilotage du maintien dans l'emploi est aujourd'hui mal adapté. Les initiatives de ces dernières années visent à améliorer la coordination entre les acteurs du conseil : les médecins conseils des CPAM, les assistantes sociales des Carsat, les médecins traitants, mais cela reste complexe.

Par ailleurs, l'accès à un médecin du travail ayant à la fois une vision santé et une vision travail est parfois compliqué.

Le pilotage repose aujourd'hui essentiellement sur les bonnes volontés de chacun, sans obligation ou contrainte particulière.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le maintien dans l'emploi nécessite des connaissances très particulières, au niveau de tous les acteurs, de tous les dispositifs. Les médecins du

travail, dont les missions s'étendent avec la mise en place des cellules de prévention de la désinsertion professionnelle au sein des SPST (services de prévention et de santé au travail), ont besoin de ces connaissances. Et les employeurs et organisations professionnelles, ainsi que les représentants du personnel, connaissent mal le mécanisme des aides en la matière. Pour ce faire, le réseau Cap emploi et l'Agefiph sont des acteurs majeurs et indispensables et le besoin d'accompagnement reste élevé.

Par ailleurs, le déclenchement des aides de l'Agefiph pourrait peut-être gagner en anticipation et en réactivité : il pourrait s'agir de dépister le risque de désinsertion de façon précoce, sans attendre que les personnes soient dans l'inaptitude, et dépasser le frein de la nécessité de consolidation de l'état de santé d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail encore en cours de soin, ce qui empêche d'accéder à une RQTH et aux aides, bien que le risque de désinsertion professionnelle soit d'ores et déjà prévisible.

AUDITION DU 31 MARS 2022



**Formation
et apprentissage**
Évolutions, défis
et limites



Retour sur les récentes transformations de la formation professionnelle

BERTRAND MARTINOT

Directeur du conseil en formation et développement des compétences chez Siaci Saint-Honoré, senior fellow à l'Institut Montaigne

GRANDS CONSTATS

La loi de 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » est une réforme big bang, qui a modifié les institutions, le financement, les comportements de tous les acteurs de la formation professionnelle. Elle compte trois grands piliers dans cette réforme.

Le premier relève de la libéralisation de l'apprentissage, le deuxième pilier renforce la responsabilité des acteurs de la formation et l'autonomie des personnes et du dialogue social et le troisième pilier installe une régulation de la formation professionnelle par la qualité et la certification. En bref, cette loi est un pari sur la responsabilité et l'autonomie de tous les acteurs : les salariés, les branches professionnelles, les entreprises, les partenaires sociaux.

Si elle semble atteindre ses objectifs, des limites existent. L'apprentissage a certes explosé, mais dans le supérieur uniquement : il n'y a malheureusement pas eu de bascule des lycées professionnels vers l'apprentissage. Le CPF illustre toutes les limites de l'autonomie, en partant du principe que les individus peuvent faire un choix éclairé dans un environnement aussi complexe de la formation professionnelle. Et ni les entreprises ni les branches professionnelles ne

s'emparent de la possibilité de co-financer de la formation en utilisant et en complétant le CPF. Enfin, il faudrait simplifier les financements : s'ils sont relativement simples pour les salariés en entreprise de droit commun, pour les personnes en difficulté éloignées du marché du travail, c'est un véritable capharnaüm.

En parallèle de cette réforme, le monde de la formation est traversé par de grandes évolutions. La première, c'est sa digitalisation, qui entraîne un véritable renouveau des pratiques pédagogiques et des modes d'acquisition de compétences. Les organismes de formation français, qui étaient un peu à la traîne, connaissent une vague d'innovations, accélérée à la fois par la pandémie et la libéralisation portée par la loi. C'est essentiel parce que la formation continue, contrairement à la formation initiale, s'adresse à des personnes qui ont des niveaux et des expériences hétérogènes. Donc, il est essentiel de personnaliser et la digitalisation en facilite l'accès pour beaucoup d'organismes de formation.

La deuxième évolution concerne le rôle des organismes de formation, qui se tournent de plus en plus vers des activités d'accompagnement. Ce repositionnement leur permet de répondre aux nouvelles attentes

des entreprises, qui recherchent des organismes « couteau suisse », en capacité de sourcer des personnes dans un contexte de grandes difficultés de recrutement, de les former, de les aider à s'insérer, à se maintenir dans l'emploi et, éventuellement ensuite, à les faire progresser dans l'entreprise.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Ce dernier point est central pour le sujet des travailleurs handicapés : pour eux, l'acte de formation ne peut pas être standardisé. Les organismes de formation peuvent encore améliorer les choses, et l'on pourrait les y inciter moyennant des financements supplémentaires. Et d'autres types d'acteurs peuvent être ces intermédiaires sur le marché du travail : les entreprises adaptées et les entreprises adaptées de travail temporaire, qui offrent un sas vers le monde, vers les entreprises ordinaires, moyennant des CDD tremplins et des financements – qui se font d'ailleurs via l'Agefiph.

Si cela n'est pas une solution pour tous les types de handicap et toutes les gravités de handicap, c'est sans nul doute une opportunité à développer pour de nombreux travailleurs handicapés.

AUDITION DU 31 MARS 2022



Comment optimiser l'accès à la formation professionnelle et son financement

AUDREY PÉROCHEAU

Directrice Formation et développement des compétences dans les territoires de Pôle emploi (titulaire du poste au moment de l'audition)

GRANDS CONSTATS

De 2018 à 2022, 15 milliards d'euros ont été investis pour développer l'accès à la formation et à la qualification des demandeurs d'emploi.

Avant 2017, moins d'un demandeur d'emploi sur 10 accédait à la formation. En 2021, à mi-parcours du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), cette proportion était d'un demandeur d'emploi sur six.

Comment s'est opérée cette grande amélioration de l'accès à la formation ? Via deux leviers : l'un sur les pédagogies d'apprentissage et sur le métier, et l'autre sur les financements. Sur le premier levier, le PIC a mis une inflexion extrêmement forte pour aller vers des parcours intégrés et plus personnalisés. Sur le levier des financements, il y a eu une révolution avec l'augmentation inédite des financements publics pour les formations collectives ou encore les aides à la formation avant embauche d'une part et l'ouverture de « Mon compte formation », qui permet de faciliter les co-financements, d'autre part.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

En 2020, les demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (DEBOETH) représentaient 8,2 % des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en fin de mois et à peu près 8 % de l'accès

à la formation. C'est un point positif, même si, compte-tenu de leur niveau de qualification plus bas, ils pourraient avoir encore plus fortement accès à la formation.

En termes de financement de la formation, les modalités actuelles sont relativement vertueuses pour les demandeurs d'emploi travailleurs handicapés, puisqu'ils sont 3,8 % à entrer en formation en l'achetant eux-mêmes avec leur CPF autonome, et 6,5 % lorsqu'ils disposent d'un abondement Pôle emploi.

Un point d'attention se pose toutefois en termes d'impact, qui est moindre concernant les demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'OETH. Pour ces derniers, leur taux de retour à l'emploi est d'à peu près 34 % dans les six mois qui suivent la fin de la formation, comparé aux 53 et 55% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.

En matière de personnalisation des parcours de formation, pour les demandeurs d'emploi travailleurs handicapés, il serait probablement vertueux d'aller plus loin collectivement, notamment en échangeant avec les donneurs d'ordres des marchés de formation (les conseils régionaux, Pôle emploi et les OPCO pour les POEC) sur la façon dont ils pourraient renforcer, dans leurs cahiers des charges, leurs exigences de parcours qui répondent aux besoins de ce public.

Sur le point des financements, il serait intéressant de rendre les abondements encore plus simples et lisibles pour les demandeurs d'emploi BOE, notamment via la DGEFP et la Caisse des dépôts et consignations. Concernant les aides à la formation avant embauche (aides à la formation préalables au recrutement (AFPR) ou préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI)), qui sont un formidable levier pour les demandeurs d'emploi les plus fragiles, il paraîtrait important que les demandeurs d'emploi travailleurs handicapés puissent y accéder plus fortement. Pourraient être envisagés, par exemple, des cofinancements Pôle emploi / Agefiph (et notamment à l'échelle régionale), pour augmenter la prise en charge, l'adaptation aux formations et postes, et assurer que le demandeur d'emploi soit recruté de manière pérenne, à la fin de sa formation, ou encore qu'il puisse bénéficier de la formation en situation de travail.

Il existe en effet tout un champ des possibles et d'actions communes à mener à l'échelle régionale. Ainsi, l'Agefiph aurait utilité à se rapprocher de son partenaire Pôle emploi, au niveau de leurs directeurs régionaux, pour tester le montage de nouvelles modalités pédagogiques et des financements spécifiques particulièrement pensés pour des travailleurs handicapés.

AUDITION DU 5 MAI 2022



Santé et travail

Trajectoires
professionnelles
et expérience
individuelle



Comment concilier les enjeux d'emploi, de travail et de santé ?

DOMINIQUE LHUILIER

Professeure émérite en psychologie du travail au Centre de recherche sur le travail et le développement du Cnam

GRANDS CONSTATS

Aujourd'hui, la part de ceux qui travaillent avec une santé fragilisée (qu'il s'agisse de handicap, d'une maladie physique ou mentale, de séquelles d'un accident du travail...) est croissante : 6 millions de personnes en âge de travailler déclarent avoir un problème de santé durable, le nombre de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) a plus que doublé en 15 ans, les restrictions d'aptitude concernent plus d'1 million de salariés par an et l'effectif des bénéficiaires de pensions d'invalidité progresse massivement. Comment expliquer ces chiffres ? Ils tiennent à plusieurs facteurs : une amélioration des diagnostics et des traitements thérapeutiques qui rendent possible le maintien d'une activité professionnelle ; le vieillissement de la population active, qui augmente la prévalence de problèmes de santé ; les troubles de la santé mentale, de plus en plus nombreux et qui, malgré quelques évolutions, restent assez mal tolérés dans les milieux professionnels ; la santé se dégrade également au et par le travail : l'intensification du travail, son individualisation et la précarisation de l'emploi ont des incidences manifestes sur la santé. L'état de santé mentale fragilisé au travail peut aussi être aggravé par la durée des arrêts de travail et la durée des temps de chômage. Ces éléments montrent la complexité accrue de construire sa vie professionnelle en santé, dans des conditions d'emploi et de travail soutenables. Dès lors, comment aider à concilier les enjeux d'emploi, de travail, de santé ? Dans le monde du travail actuel, la représentation dominante qui distingue les bien portants et les malades

masque le fait que la santé n'est pas tant un état qu'un processus, arrimé à l'ensemble de nos activités, au travail et hors travail. En effet, la santé ne peut pas se découper en « tranches » et la construction de la santé tout au long de la vie doit être redéfinie dans une perspective plus globale, intégrant les différentes sphères de vie, au travail et hors travail. Ceux qui ont l'expérience d'une santé fragilisée ne sont pas passifs face aux limitations de leur pouvoir d'agir, mais ils engagent dans des stratégies multiples pour concilier les exigences du travail et de leur santé et ils sont forts de l'expérience accumulée de cette vie vulnérable. On peut reprendre ici les propos d'une salariée malade : « c'est important que le monde du travail reconnaisse les gens handicapés. Ce sont des régulateurs d'humanité dans notre société. Quand on a été malade on a une force supérieure à avant, une force de vie. Et les malades, c'est une sorte de thermomètre. Les autres dévient, fuient mais c'est faux bien sûr, ils ne sont pas invincibles ».

Au cœur de ces deux réflexions, se trouve la notion de « travail de santé », qui met l'accent sur la construction active de sa santé, au travail et au-delà. Le travail de santé recouvre des activités de soin de soi, au double sens du cure et du care, d'élaboration de compromis entre des exigences contradictoires, l'invention de nouvelles manières de faire et un travail réflexif sur le sens du travail, ce qui ne peut se réaliser que collectivement. Tout cela impose de sortir d'une logique individuelle (via l'aménagement du poste de travail) et de favoriser les conditions qui permettent le développement de ce travail de santé collectif.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Si l'approche catégorielle, prévalente dans les politiques de l'emploi, permet d'ouvrir des droits, notamment spécifiques aux situations des personnes en situation de handicap (RQTH, OETH, AAH...), elle est aussi un piège, comme le précise l'IGAS dans plusieurs de ses rapports sur le handicap et l'emploi. Cette approche crée des effets de frontières d'exclusion et de maintien dans l'invisibilité de nombre de situations de santé fragilisée mais non déclarées (les plus nombreuses). Concernant le handicap, cette approche entraîne souvent une crainte de la stigmatisation qui peut aller jusqu'à éviter la demande d'une RQTH.

Pour lever ces résistances, il faut aller au-delà de la vision administrative et de l'approche par les déficits à compenser. A titre d'exemple, le logo de la chaise roulante est emblématique de cette vision : en mettant en avant non pas la personne, mais l'instrument signalant le déficit, le message adressé est contre-productif et rend impossible l'identification. Il faudrait donc privilégier : l'approche par les savoirs expérientiels et les capacités, pour réfléchir aux conditions permettant leur développement dans les situations de travail ; les ressources collectives du travail de santé qui permettent de se dégager de l'individualisation et de la solitude associée et de contribuer à l'accroissement du pouvoir d'agir dans cette visée de conciliation des exigences de productivité ET de santé.

AUDITION DU 10 JUIN 2022



Faire du travail un opérateur de santé, pour des parcours plus solides et inclusifs

CORINNE GAUDART

Ergonome et directrice de recherche au CNRS

GRANDS CONSTATS

Les entreprises sont aujourd'hui peu armées pour faire face aux problématiques de santé actuelles et émergentes, notamment portées par l'évolution démographique. L'exemple de la gestion du vieillissement est intéressant à analyser. Elle est souvent prise en charge de manière individuelle dans les entreprises, en partie sous-traitée aux RH, qui mettent l'accent sur l'employabilité et non sur la santé. Ainsi, aujourd'hui, les questions de santé sont déplacées vers les acteurs de la santé au travail, qui interviennent ponctuellement, au cas par cas. Les parcours proposés aux personnes sont conçus pour répondre à des besoins de travail immédiats plutôt que pour améliorer la préservation de leur santé.

Cela est d'autant plus problématique que les conditions de travail ne s'améliorent pas naturellement. D'après l'étude Conditions de travail de la Dares de 2016, la question des rythmes contraints est toujours présente pour un tiers des salariés, encore plus pour les ouvriers. Un tiers des salariés souligne avoir trois contraintes physiques (des déplacements longs, physiques, devoir porter ou déplacer des charges lourdes, ou encore subir des secousses ou vibrations). Quasiment un salarié sur deux affirme se dépêcher toujours ou souvent. En termes de charge men-

tale, 44% des salariés disent devoir penser à trop de choses en même temps, et les femmes sont encore plus nombreuses. Presque un salarié sur deux dit répéter continuellement les mêmes gestes. Enfin, quasiment un salarié sur deux dit avoir connu un changement technique, organisationnel dans les 12 mois précédents – et le changement s'accompagne dans la quasi-totalité des cas d'un risque accru de pénibilité au travail.

Alors, le travail peut-il être un opérateur de santé ou les organisations sont-elles condamnées à fabriquer des situations de fragilisation au travail ? Les entreprises ne doivent pas passer à côté de la globalité de la question de la santé et des dimensions collectives du travail. Elles doivent considérer les temps consacrés au travail de santé comme autant d'opportunités de valoriser les expériences et transmettre des savoirs professionnels, pour bâtir des parcours plus robustes et prévenir des situations d'exclusion.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Prenons un exemple relatif à une situation de vieillissement bien gérée, qui peut être éclairante quant aux travailleurs en situation de handicap.

Dans une petite entreprise familiale de pose de volets et de stores, Marco, un technicien d'une cinquantaine d'années travaillant au service après-vente a eu un long arrêt de travail, à cause de troubles musculo-squelettiques. Il ne peut plus occuper son poste comme auparavant. La direction de l'entreprise a alors décidé de l'interroger sur son expérience et ses compétences. Marco, au fil de son travail et de son parcours, avait commencé à s'intéresser à la pose de stores électriques, une activité en développement. Il lui est alors proposé de se former sur ces questions-là, d'ouvrir une nouvelle activité, alors émergente, et de lui confier un portefeuille de clients sur la maintenance des volets électriques. Cette activité lui permet de se déplacer moins loin et diminue son exposition à des risques au travail. Et cela fonctionne.

Ici, l'entreprise s'est donné les moyens qu'il y ait un accord entre le temps de sa performance économique et celui du parcours de Marco, usé par ses conditions de travail antérieures. La question de la gestion du changement est ici fondamentale : l'entreprise a organisé un changement à la suite d'une problématique de santé d'une personne, à l'inverse de ce qui est habituellement observé.

AUDITION DU 10 JUIN 2022



Vulnérabilité
Analyse
et réflexions



Considérer les vulnérabilités créées par les épreuves de santé comme des gisements de compétences

CATHERINE TOURETTE-TURGIS

Professeure des Universités et fondatrice de l'Université des patients

GRANDS CONSTATS

Les personnes malades, rendues vulnérables, sont capables d'inventer les conditions de leur vie, de leur survie et pas uniquement en s'occupant de leur maladie au niveau individuel, mais bien en se préoccupant de santé publique, en apportant une contribution aux politiques générales, voire en orientant des politiques de prévention. C'est l'un des constats dressés au cours de mon parcours, notamment auprès de malades du Sida. Par la suite, avec l'arrivée des trithérapies, ces personnes, auparavant accompagnées vers la mort, ont dû être réaccompagnées vers la vie. Et c'est alors que s'est révélée la nécessité des politiques d'accompagnement du rétablissement, au cœur desquelles se trouve la dimension de l'emploi. Pour ces patients et tous les autres (notamment suivis en oncologie), l'idée a alors germé de diplômé les malades, c'est-à-dire d'accompagner des personnes souhaitant transformer leur expérience en expertise au service de la collectivité. L'Université des patients a été créée dans cet objectif et avec l'ambition de faire sortir ces personnes de situations d'exclusion et de leur redonner leur place dans la société, voire de leur permettre de se concevoir de nouvelles places dans la société.

En termes d'emploi et de travail, les personnes traversées par des épreuves de santé et de rétablissement peuvent choisir de reprendre leur poste ou de bifurquer. Dans tous les cas, il est essentiel de les y préparer et d'accompagner de manière précoce une reprise « en capacité », afin de prévenir les désertions professionnelles évitables. A titre d'exemple, deux ans après un diagnostic de cancer, 20% des patients quittent leur emploi, se sentant souvent mises de côté. La plupart du temps, ces personnes tentent de cacher leur maladie, alors même que c'est durant leur parcours de soin qu'elles se découvrent à elles-mêmes, qu'elles se réhumanisent. Il s'agirait plutôt de considérer les vulnérabilités créées par les épreuves de santé comme des gisements de compétences.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

En ce sens, l'adaptation des bilans de compétences est une piste actuellement explorée, pour expérimenter des bilans sensibles aux épreuves de santé et pouvoir identifier les compétences transversales acquises qui pourraient être transférables à l'entreprise ou la collectivité. D'ail-

leurs, les métiers de demain appellent de plus en plus de compétences transversales, liées au métier, à la fonction, etc.

Toute personne confrontée à une épreuve de santé ou à un handicap, ayant eu accès à ses vulnérabilités, dispose de « nouvelles » compétences relationnelles et est capable de les transférer. Disposer d'une plus grande empathie, savoir prendre des décisions en situation de haute incertitude, apprendre des interactions dans un monde inconnu, à communiquer efficacement...

Autant de savoirs expérientiels à valoriser pour mieux concilier parcours de santé, parcours de vie, parcours professionnels.

AUDITION DU 5 JUILLET 2022



Redéfinir nos cadres de pensée pour améliorer la prise en compte de la santé psychique et mentale dans les organisations

CLAIRE LE ROY-HATALA

Sociologue, enseignante et consultante spécialiste des questions de santé mentale

GRANDS CONSTATS

Aujourd'hui, dans le monde du travail et des organisations, les enjeux relatifs à la santé mentale sont mieux pris en compte, et la crise sanitaire les a placés au cœur du débat public, accélérant la prise de conscience collective.

Les derniers chiffres de la Fondation Fondamentale montrent que presque 50% de la population au travail présente des syndromes dépressifs avérés, que l'on suspecte un trouble anxieux généralisé chez un quart des Français, actifs ou non, et qu'un tiers des personnes en situation de handicap déclarent que leur santé mentale se dégrade depuis la crise liée au Covid. Une personne sur cinq dans la population active est concernée par un trouble psychique, voire une personne sur quatre en âge de travailler. D'après une étude de la Dares, 20% des personnes atteintes d'un trouble psychique disent être gênées dans leur travail au quotidien par leurs problèmes de santé mentale, qu'elles soient dans une problématique de handicap ou de suivi psychiatrique ponctuel. Elles développent alors des stratégies d'équilibre très élaborées pour gérer leur vie professionnelle au quotidien et se maintenir dans l'emploi. Cela les place en situation de vulnérabilité – on observe en effet une sur-représentation des arrêts maladie dans ces populations – et augmente leur risque de désinsertion professionnelle.

Dès lors, comment les organisations s'emparent-elles de la question de la santé mentale ? D'une côté, les obligations en termes de risques psycho-

sociaux ont éveillé les entreprises aux risques de l'organisation du travail pour la santé mentale des collaborateurs et ont conduit à une éducation et une vigilance sur ces enjeux. Et d'un autre côté part, le législateur est plutôt dans une logique de recherche du coupable, et deux voies sont possibles : soit l'employeur est responsable des difficultés de la personne, soit la personne avait « vocation » à tomber malade et l'employeur n'y est pour rien. Cette approche a entretenu l'idée qu'il y aurait des personnes fragiles par nature et la posture défensive des employeurs, au lieu d'alimenter une réflexion pour des environnements inclusifs prenant en compte la santé mentale.

Tout cela s'inscrit dans une vision collective extrêmement stigmatisante à l'égard des personnes qui vivent des problèmes de santé mentale, et dans la fabrique d'un interdit organisationnel. Au cœur de cette vision, la peur que ces personnes soient potentiellement dangereuses, la peur de la violence, de la contagiosité... qui fabrique une mise à distance importante.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

La législation en faveur de l'emploi des personnes handicapées, grâce à la loi de 2005, a permis de faire un travail d'information sur le handicap psychique auprès des employeurs, qui le confondaient souvent avec le handicap mental et qui ne s'en préoccupaient pas. Néanmoins, un grand nombre de personnes ne font

pas les démarches de reconnaissance et sont très réticentes à passer par la MDPH, ou n'ont pas connaissance du fait que l'on pourrait reconnaître leur situation de handicap et mettre en place des aménagements, car la vision dominante du handicap est portée par les handicaps physiques ou sensoriels.

Au-delà des avancées, en termes de chance d'accéder à l'emploi et de s'y maintenir, il existe encore une très forte discrimination envers les personnes souffrant de troubles psychiques. S'il est complexe d'obtenir des chiffres précis, la dernière étude de l'Union nationale de familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques (Unafam) alerte sur le fait que les personnes en situation de handicap psychique ont deux fois moins de chance d'avoir un emploi que l'ensemble des personnes handicapées qui sont elles-mêmes discriminées dans l'accès à l'emploi. Ces chiffres évoluent peu, malgré le développement de l'emploi accompagné, qui a été très favorable aux personnes en handicap psychique, augmentant leurs chances de retour en emploi en changeant la nature de l'accompagnement dans la réinsertion professionnelle, à travers des solutions coconstruites. mais aussi de celles qui l'entourent.

AUDITION DU 5 JUILLET 2022



Inclusion

Dialogue autour
du rôle de l'entreprise



Regards sur des entreprises créatrices de valeur et impulsant des leviers de changement utiles à tous

LOUIS GALLOIS

Président du Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée et co-président du think tank La Fabrique de l'Industrie

GRANDS CONSTATS

Aujourd'hui, nous faisons face à une nouvelle demande de sens et de création de valeur, de la part des clients, des salariés et donc également des investisseurs, qui dépasse la pure rentabilité d'entreprise. Ne pas y répondre, c'est courir le risque d'une perte de réputation, qui peut tuer une entreprise, en particulier dans une conjoncture de tension du marché du travail où les employeurs doivent attirer les candidats.

L'entreprise peut et doit tenir compte de beaucoup de choses, mais on ne peut pas lui demander d'aller au-delà de ce qui remettrait en cause sa propre pérennité et sa capacité compétitive. Dans une compétition mondiale absolument farouche, en particulier dans l'industrie, elle ne doit pas perdre sa capacité à agir. Sans doute faudrait-il distinguer les attentes envers les entreprises selon leurs caractéristiques : les entreprises de services peuvent répondre à certaines attentes, les entreprises industrielles peuvent répondre à d'autres attentes... Mais on ne peut pas accumuler toutes les attentes sur une même entreprise.

Parmi les leviers de création de valeur, la promotion de la parité et des femmes dans les hiérarchies est essentielle et doit faire l'objet de politiques extrêmement actives. C'est l'avenir des entreprises qui est en jeu. Dans l'industrie, cette question est un problème presque existentiel, qui s'explique aussi par des facteurs exogènes : les grandes écoles nous

fournissent 85% de garçons et 15% de filles. C'est à partir de ce vivier que les entreprises industrielles doivent créer la parité, ce n'est pas évident. Il faudrait remonter en amont et travailler sur l'ensemble du système éducatif pour permettre aux femmes de choisir le métier d'ingénieur.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

La question de la transformation des postes de travail et de l'organisation du travail est aujourd'hui essentielle, notamment pour relever les défis actuels et de demain, relatifs aux nombreuses reconversions professionnelles engendrées par les grandes transitions énergétique et écologique et au maintien en emploi des salariés âgés – alors même que de nombreux emplois qui étaient autrefois adaptés aux personnes usées par le travail ont été supprimés, remplacés par de l'automatisation ou de la sous-traitance.

Dans la pratique industrielle classique, il existe des postes dédiés aux personnes en situation de handicap, identifiés et adaptés pour cela. Mais nous pouvons faire beaucoup mieux. Au sein de l'usine Toyota à Onnaing, dans le Nord, il n'existe pas de poste pour les travailleurs handicapés : si un poste est adapté pour permettre à une personne en situation de handicap de l'exercer, il reste ainsi par la suite, même si le salarié est remplacé par un travailleur non handicapé. En rendant disponible un poste pour un travailleur handicapé, son ergono-

mie globale a été améliorée, et il n'y a donc aucune raison de revenir en arrière. Dans cette usine, il n'y a pas de poste « catalogué » pour les personnes en situation de handicap : c'est à la fois courageux et créatif, intéressant et porteur pour l'avenir.

L'accueil de travailleurs handicapés en entreprise est un formidable levier de changement, à travers à la fois la prise en compte de leurs besoins particuliers et l'impact que leur présence a sur l'environnement de travail et les équipes (leur présence produit de l'engagement chez l'ensemble du personnel). Autrement dit, lorsque l'on œuvre pour les salariés en situation de handicap, on œuvre pour toute l'entreprise.

D'autre part, sur le volet de l'expérimentation zéro chômeurs, du fait du resserrement du marché du travail et de la forte demande d'embauches de la part des entreprises, les personnes qui se signalent sont de plus en plus éloignées de l'emploi et, parmi elles, se trouvent de nombreux demandeurs d'emploi en situation de handicap (ils représentent jusqu'à 40% des personnes embauchées sur certains territoires).

Cette expérimentation sert donc la hausse du taux d'embauche de travailleurs handicapés. Le Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée est remarquablement accompagné par l'Agefiph, et aura encore fortement besoin de cet appui à l'avenir.

AUDITION DU 19 SEPTEMBRE 2022



L'engagement et la responsabilité comme composante de la performance d'entreprise : le cas de la MAIF

PASCAL DEMURGER

Directeur général de la MAIF

GRANDS CONSTATS

Après des décennies de conception principalement libérale de l'entreprise, qui n'avait de finalité que tournée vers elle-même, c'est-à-dire vers l'optimisation de sa capacité à générer de la rentabilité, l'idée s'est généralisée que l'entreprise n'était en réalité pas un objet isolé du reste de la société, mais un objet social ayant un impact autour d'elle-même, et qu'elle avait donc par là une responsabilité sur le monde qui l'entoure.

Évidemment, l'entreprise doit s'assurer de sa performance et de sa pérennité. Mais il y a aujourd'hui une telle conscience de sa responsabilité dans les grands dérèglements écologiques et sociaux, et une telle attente, de la part des clients et des salariés, pour qu'elle prenne en charge, à côté des pouvoirs publics, un certain nombre de défis de notre époque et en particulier la transition écologique, qu'elle ne peut être ignorée. C'est de toute façon une condition de réussite : attirer des talents, ou les fidéliser, sans être capable de donner un minimum de sens au travail quotidien est devenu

impossible. Demain, il sera de plus en plus complexe d'attirer des consommateurs vers des marques réputées comme étant polluantes ou nocives. Pour être efficaces, les dirigeants d'entreprises sont tenus d'intégrer dans leur stratégie cette dimension d'engagement et de recherche d'impact positif.

Il n'y a pas de contradiction entre le rôle social, écologique et sociétal et la performance de l'entreprise : au contraire, l'engagement peut devenir une source de performance, sur le moyen terme. Lorsque l'on se préoccupe de l'épanouissement de ses collaborateurs, que l'on est capable de donner du sens, de diffuser de la confiance et de l'autonomie au sein de son management, que l'on crée une culture d'entreprise reposant davantage sur une forme d'attention portée à l'autre... on obtient un épanouissement plus important des collaborateurs, mais aussi une motivation et un engagement dans l'entreprise redoublés. A la MAIF, nous pouvons en témoigner : il y a une dizaine d'années, nous avons pro-

gressivement transformé le management et la culture de l'entreprise, avec des impacts assez incroyables : en 18 mois, nous avons observé une baisse de 25 % de l'absentéisme et une motivation et une dynamique collectives beaucoup plus importantes. Cette logique s'applique aussi à la relation clients, et nous nous efforçons de délivrer un conseil dans leur intérêt avant tout (par exemple, nos conseillers sont parfois amenés à proposer à leurs clients de résilier un contrat devenu inutile, ou à choisir un contrat moins onéreux et plus adapté, etc.). Si à court terme, cela peut se traduire par une minoration du chiffre d'affaires, à moyen et long termes, cela crée de la satisfaction et donc de la fidélité. C'est ce qui permet à la MAIF d'afficher le taux de départ de ses clients le plus faible du marché et réduit donc fortement ses coûts d'acquisition. Et nous observons aujourd'hui une attractivité renouvelée de la marque MAIF avec le plus haut niveau de développement en 2021 depuis notre création en 1934. Pour rendre compte de cette évolution, la MAIF est devenue société à mission

et a défini sa raison d'être, autour de la notion d'attention sincère à la fois portée à l'autre et au monde. Et si l'on veut rendre concrète cette raison d'être, elle se traduit d'abord auprès de l'autre le plus immédiat, c'est-à-dire le collaborateur.

OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS RELATIVES À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

La MAIF est active sur les questions d'inclusion et d'égalité des chances. Concernant les situations de handicap, nous sommes concernés à triple titre : en tant qu'employeur, en tant qu'investisseur, notamment en soutenant des startups développant des solutions inclusives et en tant qu'assureur, via la question de la prise en charge à la suite d'un accident

ou d'un sinistre quelconque. Notre politique consiste à appliquer une philosophie inclusive, pour tenter de rétablir une situation la plus égalitaire et émancipatrice possible. Ainsi, concernant nos collaborateurs handicapés, nous ne sommes pas dans une logique de poste réservé mais plutôt dans celle de créer les conditions pour qu'ils puissent occuper n'importe lequel des postes de l'entreprise.

Cette logique est portée et facilitée par notre culture d'entreprise : en reposant fortement sur l'écoute, l'attention, sur une forme de bienveillance dans la relation et sur une vision assez collective de l'entreprise, cette culture est beaucoup plus favorable à l'insertion, à l'accueil et au respect d'une forme de diversité, quelle qu'en soit la nature. Aujourd'hui, la MAIF

a un taux d'emploi de personnes en situation de handicap qui atteint quasiment 6,5%. C'est le fruit du recrutement chaque année d'environ 20 personnes en situation de handicap, mais c'est également lié au fait que chaque année 50 salariés déclarent un handicap parce qu'encouragés par notre politique handi-accueillante.

D'ailleurs, nous avons souvent observé que l'accueil au sein d'une équipe d'une personne en situation de handicap leur permet souvent d'enrichir leur horizon et d'agrandir encore leur capacité d'acceptation. Ainsi, les situations de handicap modifient les relations au travail, notamment celle de la personne elle-même mais aussi de celles qui l'entourent.

AUDITION DU 19 SEPTEMBRE 2022

Composition du conseil d'administration de l'Agefiph

Le conseil d'administration actuel exerce la douzième mandature (2021 - 2024) ;
il est présidé par **Christophe ROTH**.

COLLÈGE DES EMPLOYEURS

- CPME : **Betty BORNE** et **Philippe CHOIGNARD** ;
- MEDEF : **Céline MARCINIAK**, **Simon MÉTAYER** et **Christian PLOTON** (vice-président).

COLLÈGE DES SALARIÉS

- CFDT : **Pascal ANGLADE** ;
- CFE-CGC : **Christophe ROTH** (président) ;
- CFTC : **François COSKER** (secrétaire-adjoint) ;
- CGT : **Sylvain MARSAUD** ;
- FO : **Anne BALTAZAR** (trésorière) ;

COLLÈGE DES ASSOCIATIONS DE PERSONNES HANDICAPÉES

- APF France Handicap : **Hervé DELACROIX** (vice-président) ;
- Confédération française pour la Promotion Sociale des Aveugles et des Amblyopes, CFPSAA : **Mireille PRESTINI** ;
- Fédération nationale des Accidentés du Travail et Handicapés, FNATH : **Sophie CRABETTE** (trésorière-adjointe) ;
- Union des Associations nationales pour l'Inclusion des Malentendants et des Sourds, UNANIMES : **Jean-Yves HINARD** ;
- Union nationale des Associations des Parents d'Enfants Inadaptés, UNAPEI : **Patrick MAINCENT**.

COLLÈGE DES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

- désignés par l'Etat : **François BRUN** et **Philippe DOLE** (membre permanent au titre des PQ Etat) ;
- désigné par le collège employeur : **Johan TITREN** (MEDEF), secrétaire ;
- désigné par le collège des salariés : **Agnès DE FRESLON** ;
- désigné par le collège association de personnes handicapées : **Michel DOUCIN** (UNAFAM).



Les versions du plan stratégique en LSF
et en français simplifié sont en ligne
sur [agefiph.fr/strategie](https://www.agefiph.fr/strategie)

Avancez avec l'Agefiph