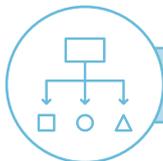


Cercle Vulnérabilités et Société

Emploi & Handicap

Propositions pour articuler durablement
handicap, situations de fragilité et emploi



Méthodologie du groupe de travail «Emploi et Handicap»

Initié par le Cercle Vulnérabilités et Société en lien avec le Secrétariat d'Etat chargé des Personnes handicapées, le groupe «Emploi et Handicap» du Cercle V&S a réuni plusieurs de ses membres, acteurs au quotidien de l'accès et du maintien dans l'emploi des Personnes handicapées.

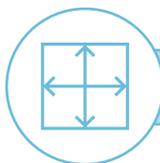
Son objectif – dans un temps contraint – était d'aboutir à la formulation d'initiatives concrètes, innovantes et apportant un éclairage singulier, en vue de nourrir la deuxième phase de la Concertation Handicap et Emploi.

Ce groupe de travail s'est réuni à trois reprises. Son analyse de la situation ne prétend donc pas être exhaustive. **Cependant, à partir d'un constat partagé, il formule des propositions choisies** et en nombre délibérément restreint.

Ces propositions s'appuient sur des convictions fortes, notamment :

- Les Travailleurs Handicapés (bien accompagnés) peuvent se révéler une ressource précieuse pour les employeurs,
- Il est nécessaire de passer :
 - d'une logique d'obligation (punitif) à une logique d'intérêt (incitatif),
 - d'un discours moral (il faut, c'est bien...) à un discours de bénéfice,
 - d'une politique de rustines à une politique d'intégration globale,
 - d'une logique nationale et égalitaire à une logique locale et équitable.

Ce premier travail pourrait être utilement complété par des focus-group pour valider la pertinence et affiner la faisabilité de ces propositions.

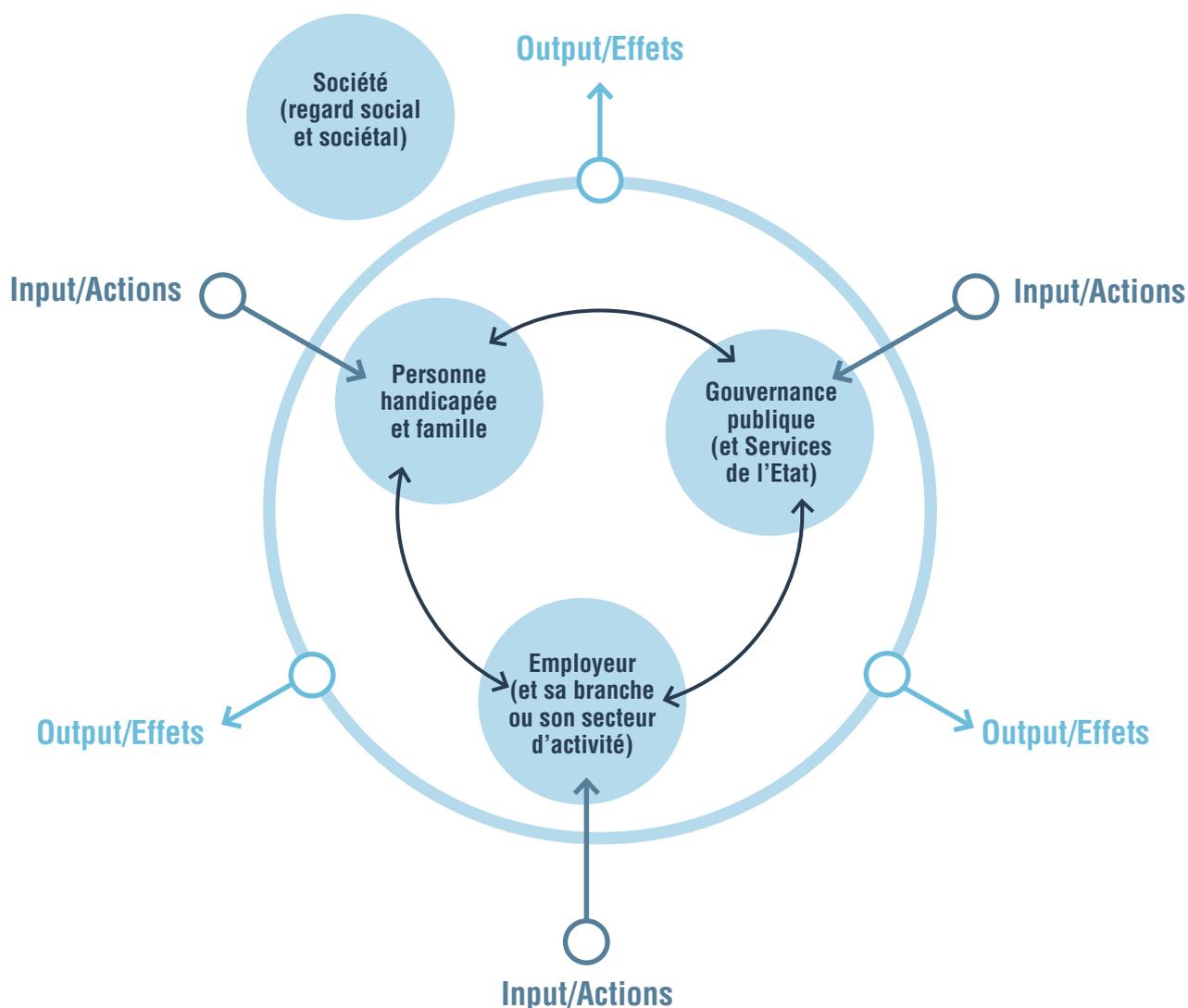


Matrice de travail

La réflexion s'est articulée autour de **3 déterminants complémentaires** :

- la personne handicapée (et sa famille),
- l'employeur (et sa branche ou son secteur d'activité),
- la gouvernance publique (et Services de l'Etat).

+1 La société (système social et sociétal), du fait de la nécessité (et préalable) de faire évoluer le regard de la société sur la question du handicap (au regard des croyances actuelles qui sont très stigmatisantes).

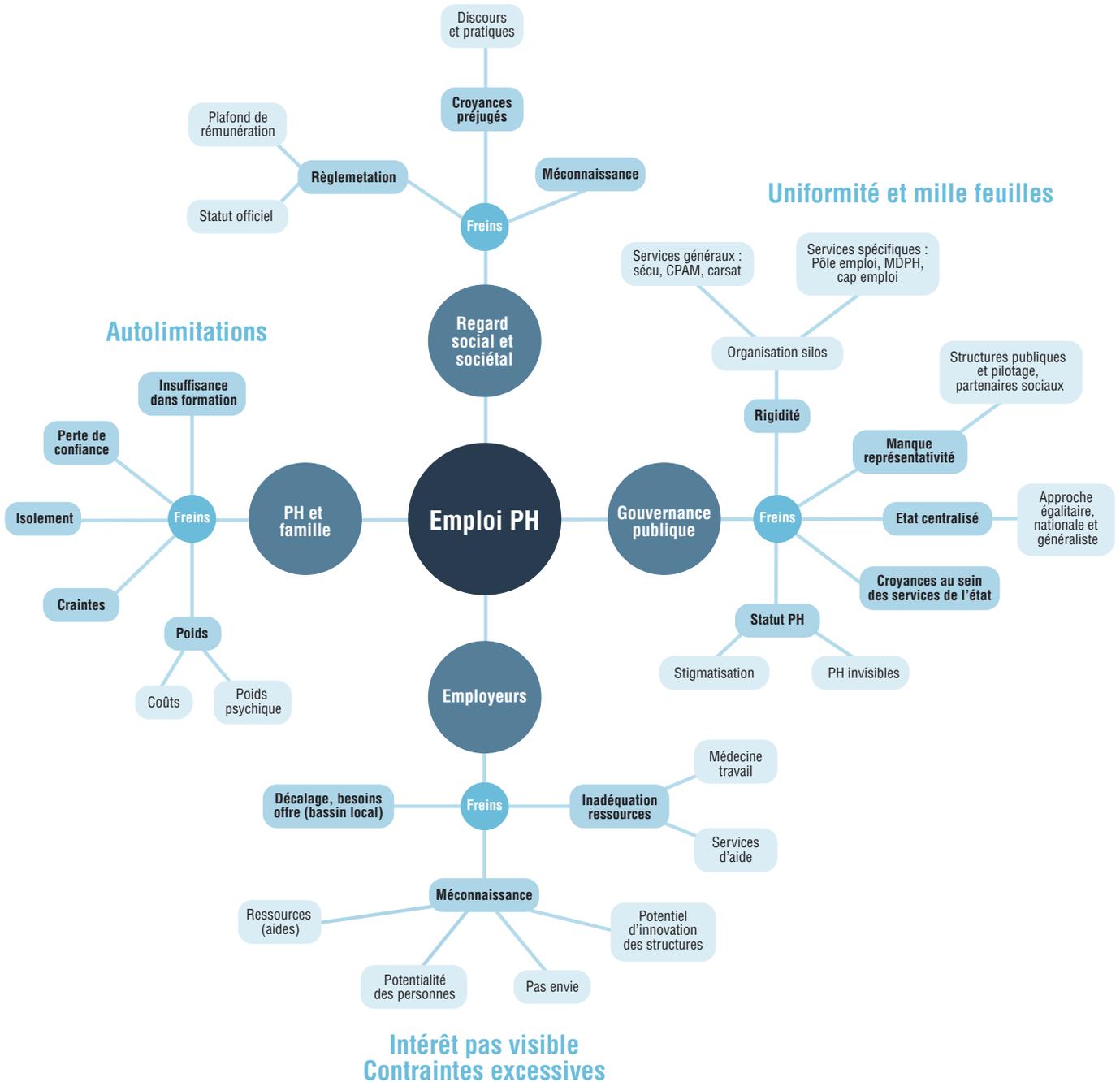


Ces déterminants agissant en interaction, le groupe a ainsi privilégié une approche en «écosystème» : toute action sur l'un ou l'autre des déterminants fait ainsi bouger les autres et cela a une incidence forte sur le système dans son ensemble.



Principaux freins discutés

Des représentations négatives



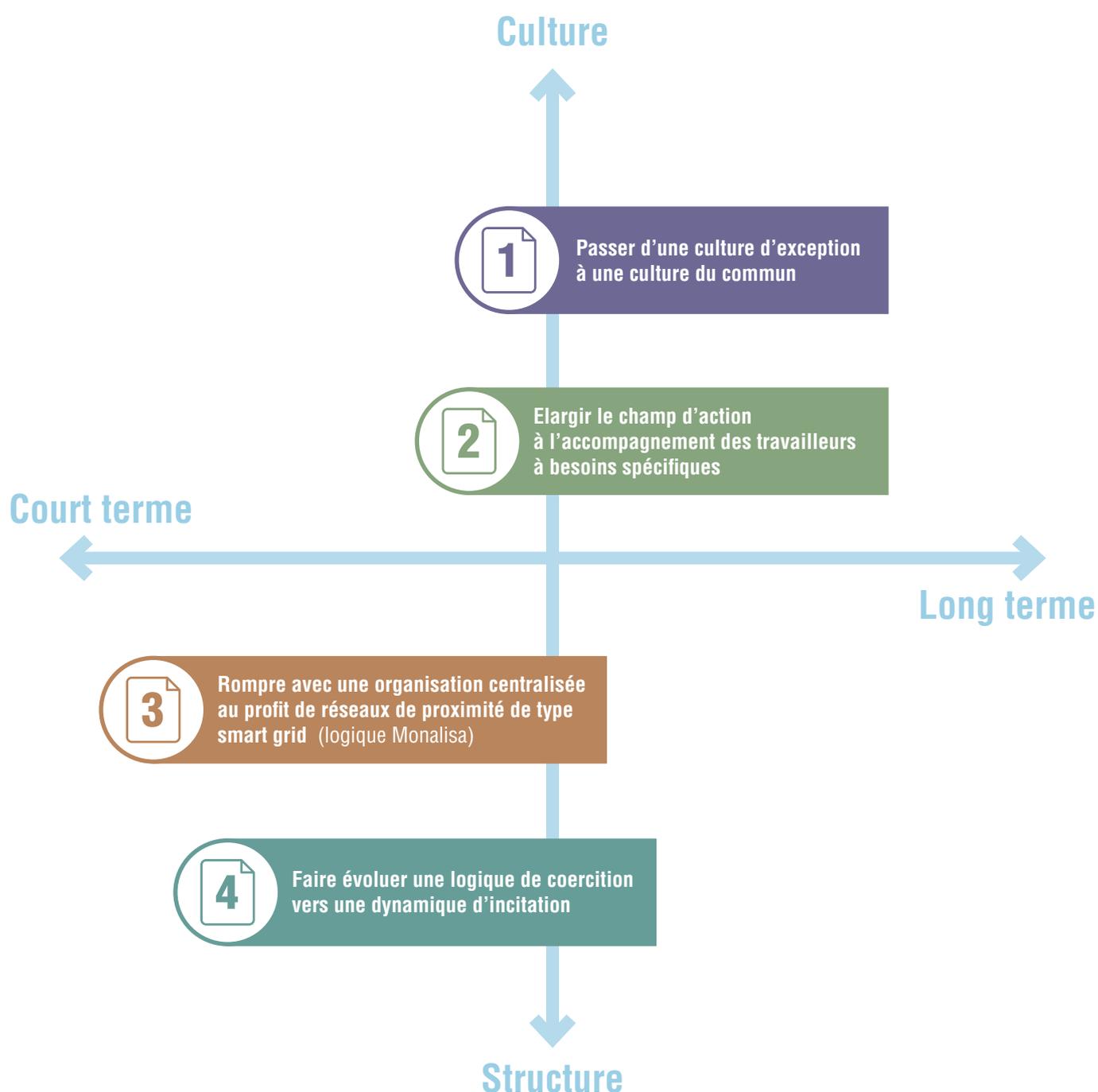


Propositions

Au regard des constats posés, le groupe de travail a fait émerger 4 propositions selon deux axes :

- Un axe culturel/structurel, selon que la proposition envisagée fait reposer la transformation sur le changement de culture ou le changement d'organisation.
- L'axe court/long terme, selon que la proposition est en capacité à produire des effets rapidement ou dans la durée.

Ces propositions, développées ci-après, s'établissent comme suit :



Passer d'une culture de l'exception à une culture du commun

POURQUOI ?



Œuvrer à une meilleure insertion des personnes handicapées, en particulier par et dans l'emploi, passe par un changement des cultures et une évolution des représentations grâce à un «décloisonnement». Aujourd'hui les PH sont identifiées par un statut et leur accompagnement est pensé de manière spécifique, confié à des organisations dédiées et à des personnes qualifiées. Ce statut tend à stigmatiser les PH et à, malgré les efforts, freiner leur inclusion. Tant que la question du handicap se posera dans l'esprit de la population en termes «eux et nous», il y aura persistance d'un clivage et absence de culture réellement inclusive.

COMMENT ?



L'évolution des représentations est un objectif à long terme qui doit être poursuivi à travers un faisceau d'actions visant à «disséminer» la question :

- 1 **À l'école citoyenne**, pour decloisonner le regard et en façonner un nouveau. **Objectif** : préparer la sociabilisation. **Actions** : formation des élèves à la différence ; formation des enseignants, équipes administratives/territoriales et collectif de travail ; ateliers témoignages-réflexions-actions-innovations ; banaliser (ordinaire) plus que héroïser (jeux paralympiques) les PH ; *Si l'école n'est pas inclusive, le pays ne le sera pas.*
- 2 Dans les **formations** (initiales et continues). **Objectif** : préparer l'employabilité. **Actions** : possibilités physiques et psychiques d'accès à la formation pour les PH ; accès aux compétences et aux diplômes ; système de binômes pendant la formation ; Ressources numériques (e-learning) + présentiel ; rôle des entreprises dans la formation ; orientation ; VAE ; apprentissage et alternance.
- 3 Chez les **employeurs**. **Objectif** : préparer le terrain de l'emploi. **Actions** : prévoir dans le socle de compétences managériales une **clause d'aptitude managériale à l'«accompagnement des PH»**, et plus largement à l'accompagnement des Travailleurs à besoins spécifiques. (cf. action 2).
- 4 Dans les **services de l'Etat** : formation systématique de tous les agents (au-delà de pôle emploi, MDPH...), pouvant être étendue aux 3 fonctions publiques (FPE/FPT/FPH).
- 5 **Communication** par les recruteurs et les managers : démonstration à base d'exemplarité au travers de story-telling, bienfaits concrets, actions d'encouragement et de mobilisation (cf. action 5, Prix Entreprise - Salariés à BS).
- 6 Prévoir que l'accompagnement des PH dans leur accès aux compétences ou à l'emploi puisse relever d'un **service civique**, de tutorat, de mentorat.
- 7 Imposer dans toutes les organisations (entreprises, services publics, associations) et à tous les niveaux hiérarchiques des formes de **parité** (refus des discriminations).

BÉNÉFICES



Construire pour l'avenir une culture commune (par préférence à une culture d'exception) autour des vulnérabilités (dont les plus visibles sont la maladie et le handicap) :

- ⊗ Parvenir à l'expression d'un «tous concernés» (à la fois par le risque de survenue d'un handicap et par la responsabilité individuelle et collective dans l'accompagnement du handicap).
- ⊗ Glisser progressivement d'une culture du «c'est impossible» (par ex : «impossible de recruter un TH») pour aller vers une culture du «pourquoi pas» («rien à perdre») et plus loin du «oui bien sûr» («tant à gagner»).
- ⊗ Faire reconnaître dans le droit du travail un **«droit d'être en situation de fragilité»** et à être accompagné que le salarié soit ou non reconnu en situation de handicap.

Élargir le champ d'action à l'accompagnement des «travailleurs à besoins spécifiques»

POURQUOI ?



Traditionnellement, la réflexion sur les PH et leur accès/maintien dans l'emploi est restreinte aux personnes reconnues comme PH, disposant de ce statut et de la RQTH.

- **Avantage** : ils sont bien identifiés ce qui facilite les mesures explicites et leur contrôle.
- **Inconvénients** :
 - De nombreuses PH ne se font pas reconnaître comme telles et demeurent «invisibles». Dans ces conditions, le manque d'accès aux dispositifs est une source de discrimination.
 - Parmi les PH reconnues comme telles, certaines sont dissuadées par des tiers (médecine du travail, médecin traitant, famille...) de faire reconnaître leur handicap, préfèrent se «normaliser» au risque d'échapper aux dispositifs conçus en leur faveur.
 - La portée des mesures spécifiques est affaiblie. Elles restent de l'ordre de l'exception.
 - Cela contribue à stigmatiser les PH.

COMMENT ?



Le groupe propose donc :

- 1 **Élargir le périmètre actuel des Travailleurs Handicapés (TH) à la notion de «travailleurs à besoins spécifiques» (TBS)**. Les TBS incluraient explicitement les PH, mais aussi tous ceux qui rencontrent des «fragilités de carrière», ponctuelles ou durables, liées à des questions de santé (les siens ou ceux de proches), ayant un impact handicapant ou invalidant sur leur vie professionnelle. Cela concernerait les personnes atteintes de maladies chroniques, les aidants, les accidentés du travail, les situations d'addictions, les personnes en risque d'épuisement professionnel, etc., qui nécessitent des aménagements et des accompagnements adaptés.
 - 2 Adoption d'une **charte d'«accompagnement des TBS»**, job coaching (qualification à définir) de TBS, accompagnement de carrières, mécénat de compétences.
 - 3 **Campagne de communication nationale sur les Besoins Spécifiques** (incluant le handicap – dont invisible, les pathologies chroniques, aide familiale...).
- À étudier :
- Risques de dilution de la visibilité des PH.
 - Risque de diminution de la visibilité de l'action des associations dédiées aux TH, mais également opportunité de s'ouvrir à des publics plus larges.
- 4 Doter **les établissements de santé** d'une mission de préparation et d'anticipation du retour à l'emploi des personnes hospitalisées ou en réadaptation.

BÉNÉFICES



- Favoriser une culture du commun (proposition 1).
- Promouvoir dans les entreprises (Comité de Direction, DRH...) une vision à la fois extensive et inclusive autour des besoins spécifiques et un pilotage pluridisciplinaire (managérial, médical, social, financier).
- Innover avec des procédures d'accompagnement flexibles et pluri-partenaires, en faisant attention à ne pas diluer les responsabilités et le portage au sein de l'entreprise.
- Ne pas identifier et réduire les PH à leur handicap. Les inclure dans une société plus largement inclusive.

Précautions

- Garder une échelle des BS pour veiller à ce que les employeurs ne privilégient pas l'emploi des TBS posant le moins de contraintes (en lien avec proposition #4 - politique incitative).

Rompre avec une organisation centralisée au profit de réseaux de proximité de type smart grid social* (logique Monalisa**)

POURQUOI ?



Répondre à l'inefficacité actuelle de dispositifs qui sont :

- ⊗ Assujettis à une vision normative souvent sans lien avec la réalité et la diversité des territoires et des métiers : sous-représentation/méconnaissance de certains métiers, influence des besoins du bassin d'emploi.
- ⊗ Souffrant d'un morcellement de la chaîne de responsabilité : multiplicité des acteurs aux interactions aléatoires, absence de coordination...

COMMENT ?



Réinvestir les services de l'Etat dans leur rôle de coordinateur régional à travers une série de mesures :

- 1 La création d'une **Mission Emploi Territoriale (MET)**, portée par Pôle Emploi, fonctionnant sous forme de smart grids (réseau intelligent) intégrant l'ensemble des ressources locales (MDPH, réseaux associatifs, travailleurs sociaux, SST, STPA...) et en charge de favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des travailleurs à besoins spécifiques. Elle constituerait un guichet unique. **Permettre au STPA de continuer à proposer des accompagnements spécifiques**, à participer au répit des aidants, etc.
 - **À discuter** : fusion des organisations existantes (Cap Emploi par ex...).
- 2 Systématiser au plan territorial la mise en place de référents, de façon à favoriser le pilotage, le suivi des démarches et réduire les errances administratives.
- 3 Favoriser le soutien aux MET par la **contribution des branches** : mise à disposition d'expert / branches pour favoriser la connaissance des métiers par les interlocuteurs régionaux, ainsi que la nature des besoins et des contraintes inhérents. A ce titre, les branches mettraient en place un pool d'experts itinérants (mission volante) en capacité d'intervenir en tout point du territoire.
 - **À étudier** : le modèle développé par HANDIEM (branche des entreprises du médicament) et AUDIENS (branche des métiers de la culture).
 - **À préserver** : conserver l'autonomie des entreprises qui ont une expérience et une politique H reconnue (notamment dans le cadre des accords agréés).
- 4 Assortir cette responsabilité d'une **obligation de résultat** (placement et maintien) fixée annuellement à Pôle emploi, à l'image de ce qui existe déjà côté employeur.
 - **À systématiser** : la formation des interlocuteurs Pôle Emploi (cf. formation socle de compétence, clause d'aptitude. Cf. action1).
- 5 Accès à l'emploi par le marchepied associatif, à travers **une incitation forte des associations pour favoriser un premier recrutement des TBS en milieu ordinaire (possibilité de CDD tremplins)**.

BÉNÉFICES



- ⊗ Assurer une meilleure adéquation des besoins et fluidité des réponses sur le bassin d'emploi.
- ⊗ Développer le dialogue et la montée en compétence des acteurs à partir des contraintes du terrain.
- ⊗ Passer d'une vision égalitaire à une vision équitable en phase avec les contextes territoriaux.

*Smartgrids : concept hérité du secteur de l'énergie pour ajuster de manière dynamique en continu l'offre et la demande à travers des réseaux intelligents.

**Monalisa : mobilisation nationale pour la lutte contre l'isolement des aînés) reposant sur des initiatives locales portées par des équipes citoyennes plurielles dans des territoires.

Faire évoluer une logique de coercition vers une dynamique d'incitation et de bénéfice

POURQUOI ?



Contribuer à valoriser la ressource que constituent les travailleurs à besoins spécifiques dans le champ de l'entreprise :

- ⊗ Réduire le décalage de perception en termes de réalité de la productivité.
- ⊗ Générer des résultats mesurables sur le plan économique et maximiser les gains pour l'employeur (image, avantage concurrentiel, responsabilité sociale...).

OBJECTIF : promouvoir une vision de l'entreprise-lieu de vie/lieu de sens à travers la prise en compte flexible des TBS.

COMMENT ?



Créer les conditions d'un engagement durable des employeurs en jouant a minima sur trois leviers complémentaires.

- 1 **La démonstration :** à travers le lancement d'une **étude d'impact socio-économique** sur l'impact des salariés à besoins spécifiques en termes de compétitivité.
 - ⊗ Analyse quantitative de l'évolution des résultats (avant-après ou étude en double aveugle).
 - ⊗ Analyse qualitative de l'impact sur le collectif de travail (focus groupes managers/salariés/direction).

■ **À discuter :** *approche globale ou par branche ? Périmètre (grand groupe, TPE/PME) ?*
- 2 **L'abondement :** à travers la création d'un **fonds dédié** au sein duquel les entreprises peuvent trouver un soutien financier aux actions mises en œuvre :
 - ⊗ Collecte/contribution au sein des branches (via URSSAF) et récupération des gains générés par une organisation plus efficiente.
 - ⊗ Libération des sommes sous forme de demandes de remboursements totales ou partielles des montants engagés par l'entreprise pour son salarié (toutes formes d'aménagement du poste, formation du manager, etc)...

■ **À étudier :** *le crédit d'impôt pour les plus actifs.*
- 3 **L'exemplarité :** à travers la création d'un **Prix Entreprises - Salariés à besoins spécifiques** permettant de récompenser les meilleures pratiques (et leur diffusion auprès de la communauté économiques).

■ **À envisager :** *intégrer ces pratiques au sein d'un Observatoire National de la Qualité de Vie au Travail.*

BÉNÉFICES



- ⊗ Donner des moteurs de mobilisation différenciés, tangibles et concrets.
- ⊗ Favoriser la solidarité intra-branches.
- ⊗ Contribuer à faire évoluer la culture dirigeante et plus largement celle de leurs entreprises.
- ⊗ Faire appel à un volontarisme pragmatique plutôt qu'au seul respect de la réglementation ou à la morale.



Économie générale et finalités



1 PROPOSITION 1

Passer d'une culture d'exception à une culture du commun.

2 PROPOSITION 2

Elargir le champ d'action à l'accompagnement de travailleurs à besoins spécifiques.

3 PROPOSITION 3

Rompre avec une organisation centralisée au profit de réseaux de proximité de type smart grid (logique Monalisa).

4 PROPOSITION 4

Faire évoluer une logique de coercition vers une dynamique d'incitation et de bénéfice.



Conclusion

Au sein d'un système complexe, souvent difficile à faire évoluer, ces propositions entendent favoriser un changement durable de la question du handicap au travail.

A cette fin, leur ambition est d'inscrire cette thématique dans une logique de quotidienneté qui relève quasiment de l'«ordinaire» pour que l'accompagnement du handicap, impliquant localement la coopération structurée d'une pluralité d'acteurs, devienne une mission de l'entreprise et non une mission dans l'entreprise, et par extension, un pilier de la société et non un problème dans la société.



Participants au groupe de travail

Par ordre alphabétique.

- **Philippe Bouchard**
(Randstad)
- **Carmen Delavaloire**
(Œuvre Falret)
- **Ingrid Dessaux**
(BNP Paribas)
- **Yenny Gorce**
(Association Vivre et Travailler Autrement)
- **Rohan Gougé**
(Korian)
- **Céline Grelier**
(HandiEM)
- **Marie-Laure Huon de La Morinerie**
(AG2R LA MONDIALE)
- **Charlotte Jezequel**
(Pfizer)
- **Marion Labadie**
(HandiEM)
- **Pascal Parsat**
(Audiens)

RAPPORTEURS

- **Tanguy Châtel**
(Cercle V&S)
- **Thierry Calvat**
(Cercle V&S)



Le Cercle Vulnérabilités et Société

Créé en janvier 2018, le *Cercle Vulnérabilités et Société* est un *think & do tank* qui étudie concrètement la manière dont les vulnérabilités du champ social et de la santé peuvent devenir un véritable levier de développement économique et social.

A ce titre, il rassemble une pluralité de structures privées et publiques convaincues que la vulnérabilité est une force et un gisement d'innovation. Ensemble, elles étudient de façon pluridisciplinaire des situations et expériences vécues sur le terrain pour en déduire des modèles innovants qui tirent parti du potentiel de vulnérabilité pour et avec les personnes.

L'action du Cercle V&S s'articule autour de trois axes principaux :



Des rencontres débats autour de personnalités politiques et/ou d'experts sur des sujets d'actualité du champ social et/ou de la santé.



Des groupes de travail se réunissant tout au long de l'année autour de deux thématiques distinctes : «Pathologies chroniques et vieillissement», et «Précarités et relations sociales».



Des groupes de travail éphémères en fonction de l'actualité politique, en vue de contribuer aux débats en cours.

Ainsi, le Cercle V&S a vocation à publier régulièrement, notamment auprès des décideurs publics et privés, des notes de position thématiques et des dossiers de fond.

CONTACTS

➤ **Edouard de Hennezel**

Président fondateur du Cercle V&S
edouard.dehennezel@alteus-conseil.com

➤ **Tanguy Châtel**

Co-fondateur du Cercle V&S
contact@tanguychatel.fr

➤ **Thierry Calvat**

Co-fondateur du Cercle V&S
thierry.calvat@gmail.com



Cercle Vulnérabilités et Société

www.vulnerabilites-societe.fr

Contact : team@vulnerabilites-societe.fr

 @Cercle VS

Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société,
engagées dans la réflexion et l'action pour *faire de la vulnérabilité une force !*



LA PRÉSENTE NOTE DE POSITION N'ENGAGE PAS INDIVIDUELLEMENT CHAQUE MEMBRE DU CERCLE V&S