

17  
01  
20

COLLOQUE PARTICIPATIF

COMPTE RENDU - 17 JANVIER 2020  
MAISON DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ - PARIS

# Dialogue SUR LA santé mentale DANS LES **organisations**





# Sommaire

03 Programme de la journée

## 04 Ouverture

### **Sophie Cluzel**

Secrétaire d'État chargée des personnes handicapées

### **Malika Bouchehioua**

Présidente de l'Agefiph

### **Nicolas Nordman**

Adjoint à la Maire de Paris en charge des personnes en situation de handicap et de l'accessibilité

## 05 Conférence

### 05 **Bernard Pachoud**

Psychiatre, philosophe, enseignant à l'université

### 05 **Inès de Pierrefeu**

Docteur en psychologie clinique et consultante en entreprise

## 06 Table ronde

### 06 **Thibault Sem**

Membre du Clubhouse Paris - FDJ

### 07 **Jean-Philippe Cavroy**

Directeur - Clubhouse Paris

### 08 **Nathalie Rouxel**

Correspondante Handicap - Inrap

### 08 **Sébastien Forté**

Chargé de conseil social - Gefco

### 09 **Aude de la Source**

Chargée d'insertion et cogestion - Clubhouse Paris

## 10 Parole de dirigeant

### **Brice Piechaczyk**

Dirigeant - Cabinet d'architecture ENIA

## 11 Restitution du groupe de travail

### 11 **Chantal Piani**

Membre du Conseil d'administration de Clubhouse France - Présidente de Hellen Keler International Europe

### 12 **Claire Le Roy-Hatala**

Docteur en sociologie des organisations, Conseil en politique du handicap, de la santé mentale et de l'emploi

## 13 Grand Témoin

### **Charles-Benoît Heidsieck**

Président fondateur du Rameau

## 14 Atelier Participatif

### 14 **INTRODUCTION**

#### **Philippa Motte**

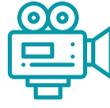
Consultante spécialisée sur la santé mentale et le handicap psychique au travail

*« Le changement de regard sur la santé mentale »*

### 15 **RESTITUTION DES ÉCHANGES**

1. Les enjeux de l'insertion professionnelle des personnes concernées
2. Aménager le poste de travail, accompagner les personnes concernées
3. Améliorer la perception de la personne concernée par le collectif de travail
4. Renforcer la capacité du collectif de travail à accueillir et fonctionner avec une personne concernée par les troubles psy
5. Animer la relation de travail avec la personne concernée

### 18 **CONCLUSIONS**



# Programme

## Dialogue sur la santé mentale dans les organisations COLLOQUE PARTICIPATIF

**VENDREDI 17 JANVIER 2020**

Sous le haut patronage du Secrétariat d'État auprès du Premier Ministre  
chargé des personnes handicapées

**MADAME SOPHIE CLUZEL**

8h30	Accueil des participants	12h00	<b>RESTITUTION</b> <b>Approche stratégique des problématiques de santé mentale dans les organisations</b> <b>Chantal Piani</b> , membre du Conseil d'administration de Clubhouse France et <b>Claire Le Roy-Hatala</b> , Experte en politiques du handicap, de la santé mentale et de l'emploi
9h00	<b>OUVERTURE</b> <b>Elsa Abecassis</b> , Clubhouse France et <b>Philippe Berranger</b> , CCAH <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Madame Sophie Cluzel</b>, Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées</li><li>• <b>Monsieur Nicolas Nordman</b>, Adjoint à la Maire de Paris en charge des personnes en situation de handicap et de l'accessibilité</li><li>• <b>Madame Malika Bouchehioua</b>, Présidente de l'Agefiph</li></ul>	12h30	<b>GRAND TÉMOIN</b> <b>Charles-Benoît Heidsieck</b> , Président et Fondateur du Rameau
9h45	<b>CONFÉRENCE</b> <b>Travail et Santé mentale: données probantes et actions concrètes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bernard Pachoud</b>, Psychiatre, philosophe, enseignant à l'Université Paris Diderot et intervenant en ESAT</li><li>• <b>Inès de Pierrefeu</b>, Docteur en psychologie clinique et consultante en entreprise en Ressources Humaines</li></ul>	<b>13h00 - 14h00 // PAUSE DÉJEUNER</b>	
10h30	<b>TABLE RONDE</b> <b>Comment penser les problèmes de santé mentale au travail et rendre possible l'accompagnement ?</b> <b>Sébastien Forté</b> (Gefco), <b>Nathalie Rouxel</b> (INRAP), <b>Thibault Sem</b> (Membre du Clubhouse Paris), <b>Jean-Philippe Cavroy</b> et <b>Aude de La Source</b> (Clubhouse Paris)	14h00	<b>ATELIER PARTICIPATIF</b> <b>Comment agir en faveur de l'emploi en milieu ordinaire ?</b> Animateur: <b>Gilles-Laurent Rayssac</b> , Fondateur de l'agence RES PUBLICA
11h45	<b>PAROLE DE DIRIGEANT</b> <b>Comment le partenariat avec le Clubhouse Paris a fait grandir mon entreprise ?</b> <b>Brice Piechaczyk</b> , Dirigeant du Cabinet d'architecture ENIA	14h15	<b>« INVITÉ INSPIRANT »</b> <b>Les besoins des employeurs et les questions que cela pose</b> <b>Philippa Motte</b> , Consultante spécialisée sur la santé mentale et le handicap psychique au travail
		14h30	<b>Lancement des ateliers</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Convaincre dans son entreprise</li><li>• Lutter contre les stéréotypes</li><li>• Les aménagements de poste et l'accompagnement</li><li>• La posture et le comportement à adopter face à une personne concernée</li></ul>
		17h00	<b>PAROLE DU GRAND TÉMOIN</b> <b>Charles-Benoît Heidsieck</b>

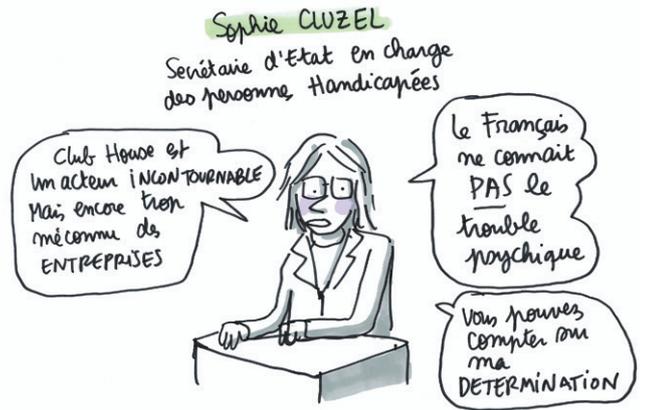
## OUVERTURE



**Sophie CLUZEL**

Secrétaire d'État chargée des Personnes Handicapées

“ Il faut que l'on décentre l'accompagnement de la personne sur l'accompagnement de l'environnement, c'est tout notre enjeu pour accélérer vraiment l'impact de l'insertion professionnelle. ”



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France



**Nicolas NORDMAN**

Adjoint à la Maire de Paris en charge des personnes en situation de handicap et de l'accessibilité

“ Nous voulons que les personnes en situation de handicap puissent avoir - et c'est certainement quelque chose parmi les plus importantes qu'ils puissent avoir - la possibilité d'exercer des choix dans leur vie quotidienne. ”



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France



**Malika BOUCHEHILOUA**

Présidente de l'Agefiph

“ C'est vrai que le handicap psychique reste un thème tabou et nous sommes effectivement à l'Agefiph partenaires de Clubhouse France car ils font partie des acteurs qui permettent de faciliter l'insertion des personnes concernées, de les accompagner au quotidien. Il faut continuer ce travail. ”



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France



# Travail et Santé mentale

## Données probantes et actions concrètes



### Bernard PACHOUD

Psychiatre, philosophe, enseignant à l'Université Paris Diderot et intervenant en ESAT

**E**n tant que chercheur universitaire, il m'a été demandé de présenter les données de la recherche concernant la question de l'emploi des personnes en situation de handicap psychique. Je vais me concentrer sur deux aspects pour partager ces données de la recherche et me concentrer sur deux messages.

**La première chose, c'est que l'insertion au travail, y compris en milieu ordinaire, est possible pour la majorité des personnes ayant des troubles psychiques.**

Ça paraît peut-être aujourd'hui banal mais il faut avoir en tête que dans la communauté soignante il y a quelques années ce n'était pas du tout l'idée générale. Pour les gens qui avaient une maladie chronique on avait surtout l'idée en psychiatrie que les chances d'insertion *a fortiori* en milieu ordinaire étaient faibles. Les données de recherche montrent qu'à condition qu'il y ait un accompagnement de qualité, plus de la majorité – 60% voire plus – peut non seulement accéder mais aussi se stabiliser dans un emploi en milieu ordinaire.

Pourquoi l'insertion est souhaitable ? Parce que c'est un facteur de rétablissement privilégié même s'il n'est pas obligatoire et que l'on peut se rétablir avec d'autres activités que professionnelles. C'est néanmoins un facteur particulièrement intéressant pour un ensemble de raisons : c'est ce que les chercheurs appellent les bénéfices extraprofessionnels du travail. Il y a les bénéfices immédiats du travail

qui sont les revenus, progresser dans sa compétence professionnelle, etc. Mais en réalité le travail apporte beaucoup d'autres choses, des choses extrêmement simples mais qui sont importantes pour les personnes qui vivent avec des troubles psychiques.

Le travail structure le temps de la journée et d'une manière qui est conforme aux rythmes sociaux ; d'où le sentiment de vivre comme tout le monde, d'aller au travail le matin comme tout le monde et donc le sentiment d'être inclus, d'appartenir à la société.

Une autre raison qui peut paraître aussi banale mais qui est aussi importante pour les personnes qui sont en risque de grand isolement, c'est d'aller au travail et d'avoir l'opportunité de rencontrer ses collègues, d'avoir des contacts sociaux.

Le travail est un facteur important car avoir une activité dans un collectif c'est l'opportunité d'être reconnu par ses collègues de travail pour sa contribution. Donc d'être reconnu par les pairs comme un professionnel compétent. Or il est aujourd'hui bien établi que ce qu'on appelle l'estime de soi, le sentiment de sa valeur, dépend fondamentalement du regard que les autres portent sur vous et donc de cette reconnaissance dans la sphère de l'activité. Cela restaure un sentiment d'utilité sociale, cela contribue à l'identité sociale par le travail. Cette identité sociale acquise par cette activité est particulièrement importante pour des personnes qui vivent avec des troubles psychiques qui ont parfois le sentiment que leur identité était d'être justement quelqu'un qui a une maladie chronique, une maladie incurable, une maladie mentale. Le fait d'avoir cette identité professionnelle permet de se dégager de ce statut de malade dépendant ; de se dégager de ces préjugés stigmatisants. Enfin cela restaure la confiance en soi, en ses capacités, en son pouvoir d'agir, ça restaure un sentiment d'efficacité.



### Inès DE PIERREFEU

Psychologue et coach spécialiste des troubles psychiques et du rétablissement dans les entreprises

**J**e travaille depuis dix ans pour les entreprises sur cette question de santé mentale au travail et j'ai également réalisé une thèse dans le cadre d'un doctorat en psychologie sur les ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) de transition Messidor. Ce sont des ESAT pour les personnes handicapées psychiques afin de les aider à l'insertion en milieu ordinaire.

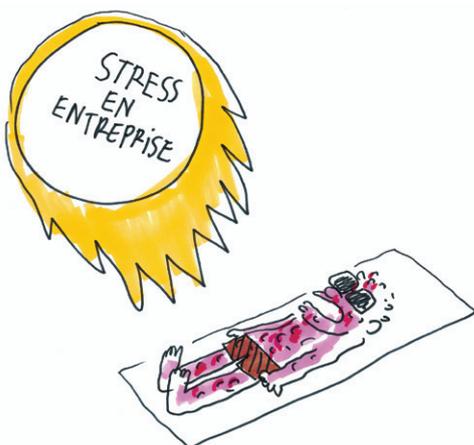
Inès DE PIERREFEU (suite)

Cette thèse a été dirigée par Bernard Pachoud. Il me semble qu'aujourd'hui la santé mentale dans l'entreprise est évoquée sous deux angles: **un premier angle qui va être la question de la santé mentale abîmée par le travail**, aujourd'hui on parle des risques psychosociaux; **un deuxième angle qui est la question de l'insertion et du maintien en emploi des personnes handicapées psychiques**.

Aujourd'hui, quel est le problème à l'origine? C'est avant tout la santé physique et mentale du salarié qui est abîmée. Mais il y a également un problème qui se pose pour l'entreprise qui est d'abord un arrêt maladie longue durée, donc un problème de coût; une désorganisation en interne, donc des enjeux financiers et économiques. Des enjeux en termes de climat parce que toute l'équipe est déstabilisée d'avoir ce collaborateur aimé qui se retrouve à l'hôpital. Tout un climat du collectif déstabilisé. Et puis on peut imaginer que si dans cette PME il y a des élus, des représentants du personnel, d'un point de vue légal l'entreprise est engagée à protéger la santé physique et mentale des salariés. Donc des enjeux légaux, financiers, de climat et puis une image de l'entreprise qui peut aussi être dégradée.

Le deuxième angle est le suivant: le travail ça ne fait pas qu'abîmer la santé mentale, le travail peut aussi aider à se rétablir. C'est là où c'est intéressant de voir que ce n'est pas binaire et dichotomique mais qu'il y a bien un enjeu de conditions de travail pour que dans un cas cela abîme et que dans un cas au contraire cela soutienne.

Parce qu'aujourd'hui, comme dans tous les autres sujets, générer de la performance en tirant sur les ressources, en exploitant les ressources de façon excessive, cela crée des feux, des forêts psychiques incendiées or si on veut de la performance durable il faut intégrer la santé mentale comme une donnée de la performance.



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France



# Comment penser les problèmes de santé mentale au travail et rendre possible l'accompagnement?



**Thibault SEM**

Assistant développement RH - FDJ et membre du Clubhouse Paris

“**B**onjour à tous, je m'appelle Thibault, j'ai 31 ans. Je tiens à vous dire que je suis fier d'être là pour parler de ce qu'on fait au Club. Je suis aussi très fier parce qu'aujourd'hui je suis en RTT. Ça veut dire que je suis en emploi, que j'ai un salaire et que depuis le mois de juillet je ne touche plus l'allocation adulte handicapé.

Moi la bipolarité s'est déclarée quand j'avais 18 ans par une crise maniaque. Donc j'ai fait énormément de crises maniaques alternées par des petites phases dépressives. Et entre 18 et 26 ans, j'ai été hospitalisé sept fois ce qui m'a obligé à changer de cursus universitaire à chaque fois.

En 2016 je dépose le dossier et je porte ma candidature pour rentrer au Clubhouse Paris. C'était assez rapide à l'époque, en à peine 1 mois et demi j'étais reçu au Club. Et entre l'été 2016 et l'été 2017 je ne suis allé que quatre fois au Club. Je n'arrivais pas à accepter la maladie. En 2017, je décide vraiment de rentrer au Club et de bénéficier de tous les process mis en place par le Club.

Cela a commencé pour moi par la reprise de contact avec l'informatique. Grâce au Club j'ai rattrapé mon retard et j'ai pu participer à la rédaction des Échos, notre newsletter interne. J'ai aussi participé au projet de création de la base de données. J'ai même appris au Club à renseigner une base de données. On a aussi eu des ateliers pour faire son CV. Et puis en septembre 2017, j'ai participé à une simulation d'entretien d'embauche à la fois à la Caisse des Consignations et des Dépôts et chez BOSCH. Donc l'idée c'était de faire un entretien à blanc et de voir comment on peut évoquer la RQTH durant ces entretiens.



Thibault SEM (suite)

Puis en septembre j'ai eu une mission chez Arkema de documentaliste grâce au Clubhouse. J'étais fier d'avoir un badge, j'étais hyper fier d'avoir un emploi. J'étais beaucoup plus actif le week-end parce qu'en fait en n'ayant que deux jours pour faire mes choses eh bien finalement je faisais beaucoup plus de choses que quand j'avais toute la semaine de libre.

Par la suite, j'ai eu diverses opportunités de rencontres avec les DuoDays par exemple et de missions courtes notamment chez Naflyan Partners jusqu'au jour où Aude, ma référente au Club m'a parlé d'une mission administrative à la Française des Jeux en CDD de 12 mois. C'est là où je suis aujourd'hui. Ma mission c'est d'assurer l'organisation et le suivi administratif des formations au sein de l'équipe de Développement des Talents. Donc le but de mon équipe c'est de faire monter en compétences les salariés.

Je conclurai sur trois conseils: **le premier c'est que c'est important d'avoir un management de proximité;**



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

**le second, c'est qu'adapter l'emploi c'est aussi accompagner les équipes qui vont accueillir une personne en situation de handicap; enfin, il faut suivre de près ce que fait votre salarié, cela permet de mettre en place un management serré qui est rassurant. »**



**Jean-Philippe CAVROY**  
Directeur Clubhouse Paris

“ J'ai travaillé vingt ans en entreprise. C'est d'autant plus impressionnant que pendant vingt ans en entreprise je n'ai jamais prononcé le mot de handicap psychique. Donc cela me motive encore plus avec les équipes à l'extérieur ou en partenariat avec le Clubhouse pour justement faire avancer ce thème, ce sujet, ce combat.

Le handicap psychique, comme pour d'autres choses, c'est tout un cheminement. Il faut se renseigner, on peut venir à des conférences, il faut écouter les conseils des uns et des autres mais il faut y investir du temps et il faut s'y mettre.

Je voulais dire c'est aussi de ne pas hésiter à demander de l'aide à un tiers. Il y a les tiers en interne évidemment mais il y a aussi les tiers à l'extérieur: le Clubhouse en fait partie bien sûr mais il y a aussi Pôle Emploi, Cap Emploi, l'Agefiph qui avancent sur



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

beaucoup de dispositifs. Il y a également les partenaires sociaux, les travailleurs sociaux.

Comme dans toute activité, toute discipline, tout sport, plus on s'entraîne plus on est capable de faire face à un collaborateur qui décompense, une crise ou un burn-out. On est dans une posture où peut-être on est plus dans le dialogue. Et le dialogue ne veut pas dire moindre performance bien au contraire. On est peut-être plus armé, on a peut-être l'habitude. Donc n'hésitons pas, c'est même quand ça va bien qu'il faut mettre en place toutes ces passerelles. »



**Nathalie ROUXEL**

Correspondante Handicap  
INRAP

“**J**e travaille à l'INRAP, c'est l'Institut National de Recherche en Archéologie Préventive. Il faut savoir qu'à l'INRAP on connaît des gros problèmes d'addiction pour nos agents. On a donc des taux d'absentéisme assez forts, des absences de plus de 30 jours régulières. Ce sont souvent des absences injustifiées avec des congés posés à la sauvette rapidement, le lendemain du retour, parce qu'on n'a pas pu venir le lundi. Cela génère une perte de productivité, des accidents du travail ou en tout cas des risques d'accident du travail et puis surtout, surtout ce qui nous a fait nous interroger: une très forte dégradation de l'ambiance de travail avec des managers épuisés de cette gestion conflictuelle. Ils s'interrogent: « Est-ce qu'il faut le dire ? Est-ce qu'il ne faut pas le dire ? ». Et comme dans le domaine du handicap psychique et de la santé mentale, on a tendance à ne pas oser en parler et du coup on met un couvercle et une grosse couverture par-dessus tout ça.

Donc au niveau du service social on a commencé à se dire qu'il fallait qu'on se soucie de ces agents. Il y avait un enjeu de performance de l'entreprise et la question du bien-être des agents: on a affaire

ADDICTION : LIBÉRER  
LA PAROLE



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

à un public souvent doctorant, thésard et malgré tout des personnes qui se dégradent et qui arrivent à 50-55 ans sans réseau social, avec des ruptures familiales très fortes, etc.

On a beaucoup travaillé avec les médecins de prévention et l'année dernière on a organisé une journée de formation sur ce trouble avec le témoignage du pair-aidant. Et ça a été aussi quelque chose de très très fort. Il faut vraiment se dire que la parole elle est du côté de ceux qui ont vécu des troubles, de quelqu'ordre qu'il soit. Et qu'ils ont une force de conviction qui fait qu'on arrive à faire bouger les lignes dans les entreprises.

**Je voudrais vous dire que j'ai une conviction très forte en moi, c'est que la personne, peu importe son état, que ce soit une difficulté psychique, une difficulté financière, une difficulté sociale, elle porte en elle les capacités de son rétablissement et de son bien-être.** Cela a toujours été un moteur dans ma vie professionnelle. C'est le préalable à tout entretien, à toute mise en place d'un accompagnement. C'est vraiment ma conviction permanente. »



**Sébastien FORTÉ**

Chargé de conseil social  
GEFCO

“**J**e suis chargé de conseil social, de prévention. GEFCO est une entreprise internationale et moi je suis au siège du groupe qui est mon périmètre soit 500 salariés.

On parle beaucoup des salariés mais il ne faut jamais oublier le management. Le management a une pression et des objectifs qu'on ne peut pas éluder. **Le sujet d'aujourd'hui qu'est la santé mentale porte aussi sur le management, parce que le management a constamment au-dessus et encore au-dessus des contraintes, des KPIs tout ce qui fait qu'aujourd'hui**



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

**c'est comme un étai qui se resserre.** Et si on n'apporte pas un accompagnement aux managers, on travaille à l'envers. On ne donne pas la capacité au management et aux salariés de bien se sentir dans leur travail. Je constate que seul on ne peut pas travailler. Moi je m'appuie beaucoup sur la médecine du travail. Je pense que la médecine du travail c'est un tiers dans l'entreprise et il faut l'intégrer dans l'entreprise. Je n'ai pas à savoir qu'un salarié a telle ou telle pathologie... Notre devoir c'est de savoir comment on organise l'activité.



Sébastien FORTÉ (suite)

Lorsqu'on est sur des arrêts maladie de plus de 30 jours, légalement il faut prévoir une visite de reprise. Chez nous avant d'attendre la visite de reprise, je contacte le manager pour avoir un échange: Qu'est-ce qui se passe? Est-ce qu'il y a un lien avec l'activité? Est-ce que c'est une personne en souffrance? Est-ce qu'on sait ce qu'il se passe? Parce que si on attend la visite médicale de reprise pour accueillir le salarié et puis reprendre l'activité classique sans avoir résolu ce qui peut-être est en lien avec l'activité de l'entreprise et bien du coup on entretient le cercle. On se dit qu'on a rempli notre obligation avec la visite médicale de reprise mais on n'a pas cherché à comprendre ce qu'il s'est passé. Donc c'est l'occasion d'accompagner le management

mais aussi de le responsabiliser. Il a en charge une équipe, il est « payé pour ça ». C'est un discours un peu fort mais c'est la réalité.

Quand on doit gérer une équipe de 10-15 personnes avec des personnalités différentes, le management est parfois à bout de souffle. C'est là où, nous les RH, on doit les accompagner régulièrement. Donc on a pu faire avec la médecine du travail un accompagnement sur la sensibilisation aux risques psychosociaux et j'ai pu aussi être là avec eux. Vous rencontrez vos salariés tous les ans, vous prenez du temps avec eux. C'est cette approche-là qu'on essaye d'avoir chez GEFCO, ce n'est pas évident mais on essaye vraiment de garder cette dynamique. »



Aude DE LA SOURCE

Chargée d'Insertion  
Clubhouse Paris

Je suis staff depuis trois ans et demi au Clubhouse Paris au sein d'une équipe de 7 personnes. Alors qu'est-ce que c'est être staff? C'est principalement accompagner les membres dans leur mobilisation à la cogestion, c'est-à-dire faire fonctionner l'association. C'est de les accompagner aussi notamment grâce à des entretiens individuels pour travailler sur leurs projets et c'est enfin vous accompagner, vous les entreprises. **Ce sur quoi notre travail est essentiellement axé c'est la remobilisation de la personne. C'est-à-dire qu'en fait c'est elle qui va mettre une stratégie en place pour mettre à jour ses compétences, identifier ses appétences, ses besoins et de cette manière on a tous les prérequis qui ont été identifiés et validés avant la prise de poste.**

Voici un exemple de ce que l'on peut faire avec les entreprises. Nous avons décroché pour une membre une PMSMP qui est une période de mise en situation professionnelle, c'est un dispositif Pôle Emploi (on s'appuie beaucoup sur les dispositifs intérieurs au Clubhouse mais aussi extérieurs). Cette première PMSMP a été un succès et l'entreprise nous a dit: « Ah, c'est super mais nous un mois de stage ça suffit pas. On aimerait bien en faire une deuxième ». Et là Pôle Emploi nous a dit: « Niet, pas question. Cap Emploi c'est un mois de PMSMP après on s'arrête ». Et du coup la situation en entreprise était coincée alors



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

qu'ils avaient une réelle motivation pour poursuivre le chemin avec nous et le membre du Clubhouse. Donc on est monté, nous le Clubhouse, au créneau et certifié auprès de Cap Emploi et Pôle Emploi que ce souhait n'était pas du salaire déguisé et que derrière il y avait un projet qui était en construction. Ce projet était un parcours en alternance qui allait durer un an pour aboutir à une proposition effective de CDI. Et c'est exactement ce qui s'est passé. Donc je suis montée au créneau avec la DRH et la responsable mission handicap de Dassault Systèmes et on a accompagné le membre qui avait un profil super intéressant par ailleurs, qui était ingénieur, pour que tout ce parcours se mette en place. Vous voyez, c'est un exemple de ce qu'on peut faire avec vous.

N'oubliez pas de préparer le poste de travail, les aménagements en amont. Et surtout, définissez des objectifs clairs et définis parce que pour l'avoir vécu plusieurs fois, quand on parachute une personne dans une équipe et qu'il n'y a pas de fiche de poste clairement définie, ou en tout cas sur son travail, c'est très perturbant pour une personne. Encore plus pour une personne qui a des troubles psychiques. »



# Comment le partenariat avec le Clubhouse Paris a fait grandir mon entreprise ?



**Brice PIECHACZYK**  
 Directeur Associé du  
 Cabinet ENIA Architectes

**N**ous sommes une agence d'architecture d'une cinquantaine d'architectes en France et installée également en Inde. C'est considéré comme une agence d'architecture de taille moyenne à grosse qui existe depuis une quinzaine d'années.

**Depuis des années on revendique en tant que praticien un rôle social très important qui est celui de la fabrication du vivre ensemble, celui de l'inclusion.**

Après la rencontre avec Clubhouse, pour rendre notre entreprise plus inclusive, on a eu trois expériences distinctes avec le Clubhouse. On a accueilli Thomas, Louis-Paul et Jacques qui était le dernier il y a deux ans, dans des métiers assez différents d'ailleurs qui ont passé entre 3 et 1 mois dans l'entreprise. Cela s'est plutôt bien passé. Ça n'a pas été simple. Nous n'avions pas assez préparé leur venue peut-être.

“ Cela nous a conduits à changer même l'organisation de l'entreprise suite à cette parole qui se libère. ”

La première fois qu'on a accueilli un membre du Clubhouse on a réuni l'ensemble de nos collaborateurs, 25 personnes à l'époque, pour leur expliquer qu'on allait accueillir telle personne qui venait pour une période de trois mois. La réaction a été incroyablement positive chez mes collaborateurs. L'autre effet positif quand on parle de prévention, c'est le fait pour mes collaborateurs de voir les 3 associés de l'agence concernés par ces questions. Cela a tout d'un coup libéré la parole par rapport à cette souffrance et ça ne devenait plus un sujet tabou dans l'entreprise. C'est devenu quelque chose dont on pouvait parler et nos collaborateurs pouvaient comprendre que les dirigeants y étaient sensibles que ce n'était pas un faux sujet. **Ces accueils successifs ont vraiment produit un autre effet positif: c'est le travail de libération de parole. Cela nous a conduits à changer même l'organisation de l'entreprise suite à cette parole qui se libère.**

À partir du moment où le sujet n'était plus tabou à l'agence mes collaborateurs ont commencé à parler des souffrances qu'ils avaient pu connaître ces dernières années et pour certains qu'ils connaissaient au quotidien. Le sujet a été mis sur la table avec beaucoup de douceur d'ailleurs, le sujet n'a pas été mis sur la table sous la forme d'une revendication ou sous la forme d'une situation dramatique. Le sujet a été mis très posément sur la table et ça nous a conduits à prendre des décisions assez radicales: par exemple dire qu'il n'y aura plus jamais personne tout seul sur un projet pour éviter le stress, la fatigue ou se retrouver seul face à un problème.

## 2013 LA RENCONTRE



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France



# Approche stratégique des problématiques de santé mentale dans les organisations



**Chantal PIANI**  
Présidente de Hellen Keller  
International Europe et  
Administratrice Clubhouse  
France

**J**e suis administratrice de l'association mais j'ai surtout longtemps travaillé dans de grandes entreprises avec des responsabilités d'encadrement dans des fonctions de business, fonction de RH, des fonctions de communication. C'est principalement cette expérience-là que je mets aujourd'hui dans mon engagement associatif.

Sur les deux dernières années, l'association Clubhouse France a piloté des groupes de travail, de réflexion sur la santé mentale en entreprise car elles avaient besoin de réfléchir à cela avec nous. Nous, on était évidemment partants parce qu'on avait l'intuition que la réflexion sur la santé mentale en entreprise était un véritable enjeu et que c'était un enjeu mal positionné.

**Ce qu'on a appris et ce que nous ont confirmé ces groupes de travail, est qu'il fallait avant tout comprendre les enjeux managériaux et organisationnels de l'entreprise parce que ces enjeux-là sont mis en tension par les questions de santé mentale au travail.**

Notre conviction, est que le sujet de la santé mentale dans l'entreprise est sur la table, personne ne le nie. On a cette compréhension des situations individuelles, de l'impact sur le collectif et même des leviers et des freins organisationnels. Il faut s'atteler à comprendre les situations individuelles mais si on s'arrête là c'est bien une réponse réactionnelle individuelle qui ne permet en aucun cas d'initier une politique d'entreprise sur la santé mentale.

Ce n'est pas si simple de passer d'une compréhension individuelle réactionnelle à une politique de santé mentale en entreprise mais nous n'avons pas le choix.

“ On a cette compréhension des situations individuelles de l'impact sur le collectif et même des leviers et des freins organisationnels. ”

Si l'on ne positionne pas le sujet de la santé mentale au bon niveau dans l'entreprise alors il reste le sujet de quelques individus un peu fragiles dont on s'occupe mais ça n'est pas un sujet de santé mentale en entreprise. Il n'y a pas de doute: quand les entreprises et les organisations ne positionnent pas ces sujets-là au niveau stratégique, au plus haut niveau, eh bien ça ne marche pas.

Par contre dès que ces sujets-là sont positionnés au bon niveau tout d'un coup des choses se mettent en place, des évolutions qu'on pensait impensables, intenables la veille, émergent.



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France



**Claire LE ROY-HATALA**

Docteur en sociologie des organisations, Conseil en politique du Handicap de la santé mentale et de l'emploi

**J**e suis sociologue des organisations, ça fait maintenant une quinzaine d'années que je travaille sur le sujet du handicap psychique, de la santé mentale et de l'insertion professionnelle et que j'ai le plaisir et la chance d'accompagner l'association Clubhouse France notamment sur toutes ces questions du dialogue avec les employeurs et acteurs économiques.

Le groupe de travail que l'on a mené avec les entreprises devait permettre avant tout de sortir de l'isolement des uns et des autres, chacun dans son métier et sa fonction pour porter ce sujet compliqué qu'est la santé mentale. Et on a besoin de se réunir, on a besoin de faire ensemble non pas pour trouver les bonnes pratiques et des solutions clés en main mais pour essayer d'inventer des chemins, des voies, des manières de faire un peu innovantes.

UNE DES VALEURS  
DU **CLUBHOUSE**  
**LE FAIRE-ENSEMBLE**  
*Claire LeRoy Hatala*



Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

“ On a besoin de faire ensemble, non pas pour trouver les bonnes pratiques et des solutions clés en main mais pour essayer d'inventer des chemins, des voies, des manières de faire un peu innovantes. ”

**Est-ce que je vais mener une action en faveur de la prise en compte de la santé mentale dans mon organisation? Est-ce que la santé mentale est un sujet important dans notre société ou pas? Est-ce qu'on doit se préoccuper de la bonne santé mentale de nos collaborateurs ou de nos concitoyens?** L'OMS nous le martèle depuis des années, or en France on a un peu de mal à l'entendre, les problématiques de santé mentale sont dans les années à venir les premières causes d'invalidités, de perte d'autonomie et de handicap.

Autre point et conviction c'est qu'il y a un coût collectif à la mauvaise prise en compte de ces problématiques-là dont on est finalement tous parties prenantes et responsables. Aujourd'hui nous ne pouvons pas faire comme si tout ça n'existait pas. Les chiffres nous disent que tout cela se compte en plusieurs dizaines de milliards d'euros, de risques majeurs de désinsertion professionnelle, de perte d'autonomie et de compensation des situations de handicap, de perte de la productivité. Et si on rentre dans le fin des organisations cela se traduit par de l'absentéisme, du présentéisme, des réorganisations.



**Charles Benoît HEIDSIECK**  
Fondateur du Rameau



est un immense privilège pour un praticien chercheur sur les alliances innovantes que d'être le grand témoin aujourd'hui.

Il y a sept mots qui m'ont marqué ce matin et une question collective qui sans doute doit être posée à la fois ici et bien au-delà d'ici. Les mots sont les suivants :

**REGARD** ▷ Ce que nous avons surtout vu ce matin c'est qu'il fallait un changement de regard sur ce sujet.

**TOUS** ▷ Ce qui signifie l'engagement de chacun. J'ai entendu et j'ai écouté avec attention l'engagement des entreprises, l'engagement des associations, l'engagement des pouvoirs publics. Mais aussi, et c'est peut-être ce qui m'a le plus marqué, l'engagement des personnes. Et cette dimension finalement d'une forme d'*empowerment* qui soit collectif et individuel.

**ALLIANCE** ▷ Celui de l'alliance c'est quoi ? C'est un pari, un pari un peu fou. C'est le pari du « et » et non pas le pari du « ou ». Et ça veut dire finalement deux conditions de valeurs que j'ai entendues ce matin, revenues un peu comme un leitmotiv, que sont la notion de la confiance et celle de la bienveillance.

**ACCOMPAGNEMENT** ▷ L'accompagnement doit être à trois niveaux. Le premier et peut-être le plus important celui de la personne, celui de l'écoute. Pas de l'aide, de l'écoute. Mais bien évidemment tout cela ne se fait pas s'il n'y a pas un changement finalement de l'ensemble de notre écosystème à comprendre le sujet. Et donc finalement ce qui a été pour moi un élément majeur c'est ce pont, ce levier entre l'accompagnement de la personne et l'accompagnement de la société que peut être inévitablement l'entreprise. C'est-à-dire un lieu de construction collective.

**TERRITOIRE** ▷ Puisque finalement n'est-ce pas la proximité collective de notre vivre ensemble qui se vit autour d'un territoire ? Et c'est un petit peu ce que disait l'adjoint au maire de Paris en disant : le territoire c'est le lieu pour faire société, c'est le lieu de la construction collective. Et donc si l'entreprise, l'employeur quel que soit le format, est un lieu de construction, c'est sans doute collectivement au niveau d'un territoire que se pose la question plus globalement.

« C'est parce que nous faisons société que nous faisons humanité »



Charles Benoît Heidsieck  
Président du Rameau

Dessin de Lisa Mandel pour Clubhouse France

**ARTICULATION** ▷ L'articulation entre pédagogie et action, parce qu'il ne servirait à rien d'avoir simplement des grands débats un peu lénifiants sur ce qu'il faudrait faire parce que c'est sans doute quelque chose qui se vit plutôt qu'il ne se dit. Et dans ce cadre-là, seules les démarches apprenantes finalement, permettront de le faire.

**TEMPS** ▷ Finalement j'ai entendu trois temps : d'abord et peut-être celui des dix ans de Clubhouse. Les 18 mois durant lesquels Clubhouse se préparait avec 16 entreprises pour ce jour. Oui il fallait 10 ans, oui il fallait 18 mois et c'est pour ça sans doute que la matinée a été avec une forme de continuum assez remarquable. J'ai entendu aussi la durée finalement du partenariat, **parce que ce n'est que dans la durée que l'on peut créer confiance et bienveillance** et que finalement c'était avec les partenaires que les choses pouvaient se faire. Et puis j'ai entendu surtout quelque chose qui m'a profondément touché, le témoignage de Thibault : « *laissez-moi le temps de m'approprier les sujets* ». Et j'ai entendu aussi les entreprises qui disaient : « *laissez-nous le temps de comprendre comment faire* ». Et peut-être que dans notre société où le temps doit être une immédiateté, le fait même de dire que nous ne pourrions pas le faire si nous ne nous en donnons pas le temps est peut-être là le seul mot révolutionnaire des 7 mots que je viens de citer.

Alors, finalement, en conclusion de cette étape parce que j'attends encore cet après-midi, là tout va se faire dans les ateliers. J'ai une question qui me taraude : et si finalement nous ne nous trompons pas de regard ? **Et si finalement la fragilité n'était pas une faiblesse individuelle mais une force collective ? Et si finalement parce que chacun d'entre nous est fragile ce n'était pas à travers ce sujet que nous redécouvrons que c'est parce que nous sommes fragiles que nous avons besoin des autres ?** C'est parce que nous avons besoin des autres que nous faisons société et c'est parce que nous faisons société que nous faisons l'humanité.



## Le changement de regard sur la santé mentale



### Philippa MOTTE

Consultante spécialisée en santé mentale et handicap psychique au travail, Philippa Motte travaille depuis dix ans pour sensibiliser sur ces sujets au sein des entreprises.

Il y a six ans, la santé mentale et le handicap psychique au travail étaient tabous pour les entreprises, mais des assistantes sociales commençaient à s'intéresser au sujet. Depuis, les formations se sont élargies aux ressources humaines et aux managers en démontrant une prise de conscience, qui reste encore timide notamment chez les managers. Aujourd'hui, des « missions handicap » travaillent désormais dans les grandes entreprises, mais elles sont encore peu nombreuses, comme les assistantes sociales, alors qu'elles prennent en charge beaucoup de personnes.

Le management commence à participer à ces réflexions. Philippa Motte en fournit deux exemples :

- Lors d'une semaine dédiée à la santé mentale, elle a fait une sensibilisation à la Mairie de Nice sur la

**bonne posture et les outils.** Des managers étaient présents : ils ont pu échanger avec leurs pairs sur des cas pratiques et partager leurs expériences ;

- Chez Airbus, qui depuis 2017 met en place des sensibilisations pilotes, elle a fait une formation qui a rassemblé seulement deux personnes. Malgré la faible participation, l'un des présents était un top manager très impliqué (et qui a connu un épisode de burn-out dans sa jeunesse) ; il a souhaité ensuite organiser une formation pour les 400 employés qui travaillent dans sa direction.

Ces exemples montrent que le changement de regard des managers n'en est qu'à ses débuts. Pour Philippa Motte, le système d'évaluation des managers doit changer plus profondément, pour qu'il ne soit plus centré seulement sur la rentabilité du travail.

Les expériences de Philippa Motte la mènent à souligner le besoin de libérer la parole, à la fois des managers et, plus généralement, des personnes concernées par les troubles de santé mentale et le handicap psychique.

Enfin, elle encourage les participants présents à garder leur détermination à travailler sur des sujets passionnants et au cœur de l'humain : la santé mentale est un enjeu pour la société, pour l'entreprise et la vie sociale.

## Présentation de l'atelier participatif



### Gilles Laurent REYSSAC

Président de Res Publica

Environ 120 personnes étaient installées autour de 16 tables en atelier ; elles ont tiré au sort le numéro de table à laquelle elles se sont assises pour favoriser le mélange, la connaissance de nouvelles personnes et la confrontation entre des expériences différentes.

Les participants devaient formuler collectivement des réponses à quatre questions qui avaient été mises au point par les membres du Clubhouse, en amont du colloque.

Après un tour de table permettant à chacun de se présenter, les participants étaient invités à répondre individuellement à ces questions puis à mettre en commun leurs réflexions pour élaborer ensemble une réponse collective. À chaque table, un porte-parole a restitué aux autres participants la réponse rédigée collectivement.

### Les questions posées étaient les suivantes :

**THÈME 1** ▷ Renforcer la capacité du collectif de travail à accueillir et fonctionner avec une personne concernée par les troubles psy. Quelles actions mettre en œuvre et quels arguments développer pour travailler avec des personnes concernées ?

**THÈME 2** ▷ Améliorer la perception de la personne concernée par le collectif de travail. Quelles initiatives, actions ou outils permettraient de lutter efficacement contre les stéréotypes et la stigmatisation vis-à-vis de la personne concernée ?

**THÈME 3** ▷ Aménager le poste de travail, accompagner les personnes concernées. Qu'est-ce qu'un aménagement pertinent ? Quels membres du collectif de travail doivent être mobilisés pour aménager le poste de travail et accompagner les personnes concernées ?

**THÈME 4** ▷ Animer la relation de travail avec la personne concernée. À quelles conditions un collectif de travail incluant une personne concernée peut-il bien fonctionner ? Quelle est la part de la personne concernée dans cette relation ?



## Restitution des échanges

*Les développements qui suivent ont été élaborés à partir des documents manuscrits sur lesquels les participants ont rédigé leurs réponses et de l'enregistrement des présentations orales de chaque table.*

### 1 Les enjeux de l'insertion professionnelle des personnes concernées

Les participants ont identifié des enjeux majeurs auxquels faire face pour favoriser l'insertion professionnelle de personnes concernées par le handicap psychique :

- Un équilibre à trouver entre **compensation et valorisation des compétences** ;
- La multiplication des angles d'approches pour permettre de faire **changer le regard**, en évitant d'un côté la moralisation des attitudes, de l'autre de définir la personne concernée uniquement par ses troubles psychiques ;
- La **réciprocité** entre l'**empowerment** de la personne concernée, la responsabilité du manager et la bienveillance du collectif dans l'accueil et l'intégration, car chacun en est acteur ;
- Le **franchissement du concept de diversité** entre « eux et nous », car les troubles de santé mentale peuvent concerner tout le monde (par exemple : burn-out) ;
- La **bienveillance** dans l'organisation, à tous les niveaux.

### 2 Aménager le poste de travail, accompagner les personnes concernées

#### QU'EST-CE QU'UN AMÉNAGEMENT PERTINENT ?

Un aménagement pertinent doit favoriser l'épanouissement de la personne concernée et le maintien de son état de santé, ainsi que sa stabilité. Pour les participants, un aménagement pertinent est assuré grâce à :

- La **valorisation des compétences** de la personne concernée, qu'elle soit nouvelle dans l'équipe ou qu'il s'agisse d'un membre de l'équipe qui a eu un « accident de la vie », pour lequel une réévaluation de ses compétences serait nécessaire pour un aménagement de poste adéquat ;
- En amont, une **sensibilisation de l'équipe de travail**, dans le respect de la vie privée de la personne concernée, pour faire comprendre aux salariés (dont les managers) les différents troubles, leur impact sur les fonctions cognitives et sur le travail ;
- Un **accompagnement spécifique** de la personne concernée, avec une évaluation régulière de l'aménagement du poste, des tâches et des heures de travail ;
- Un **dialogue pérenne, mobile et adaptable**, qui puisse répondre aux besoins de la personne en situation de handicap et des autres membres de l'équipe ;
- La **co-construction** des caractéristiques du poste de travail avec la personne concernée et à l'aide de l'équipe, pour que la personne soit « actrice » de son insertion dans l'entreprise. Les tâches et les process doivent être adaptés à la personne : donner des deadlines ou « routiniser » le travail, faire des check-lists, planifier des temps d'échanges, etc. ;
- La mise à disposition de **temps dédiés** à l'accueil, à la transmission et à l'adaptation ;
- **L'innovation et l'ergonomie** dont l'entreprise peut faire preuve, par exemple le télétravail, le temps partiel, la présence d'une salle de pause, etc. ;
- La prédisposition d'un **plan de gestion de crise**, pour savoir ce qu'il faut faire et qui appeler, à construire avec la personne concernée ;
- La mise en place d'un **programme de tutorat** : des tuteurs formés dans l'entreprise avec une prestation d'appui spécifique (PAS), que la personne concernée pourrait solliciter, si elle le souhaite.

L'entreprise peut faire appel à une expertise extérieure pour s'assurer de la pertinence de l'aménagement du poste de travail.



## Restitution des échanges

### QUELS MEMBRES DU COLLECTIF DE TRAVAIL DOIVENT ÊTRE MOBILISÉS POUR AMÉNAGER LE POSTE DE TRAVAIL ET ACCOMPAGNER LES PERSONNES CONCERNÉES ?

L'aménagement du poste devrait être conçu en concertation avec la personne concernée et les personnes qui interagissent avec elle. Le collectif de travail doit être mobilisé à plusieurs niveaux, selon les participants :

- Le manager et la direction ;
- Le référent de la mission handicap ou de proximité ;
- Les assistantes sociales ;
- Les représentants du personnel ;
- Le comité social et économique (CSE) de l'entreprise ;
- Les ressources humaines ;
- Le service de santé au travail ;
- Un tuteur formé à l'accompagnement ;

- Les membres du collectif proches, en lien direct avec le travail de la personne en situation de handicap ;
- L'ensemble du collectif des salariés.

Par ailleurs, des participants proposent de mobiliser aussi des figures externes à l'entreprise :

- Le médecin du travail et d'autres personnels médicaux qui suivent la personne concernée, en lien avec le manager et les salariés, tout en respectant la vie privée de la personne ;
- Le service public de l'emploi ;
- Le Clubhouse et d'autres associations ;
- Des partenaires extérieurs, par exemple le Sameth, service d'appui au maintien dans l'emploi.

### 3

## Améliorer la perception de la personne concernée par le collectif de travail

### QUELLES INITIATIVES, ACTIONS OU OUTILS PERMETTRAIENT DE LUTTER EFFICACEMENT CONTRE LES STÉRÉOTYPES ET LA STIGMATISATION VIS-À-VIS DE LA PERSONNE CONCERNÉE ?

Les participants ont identifié de nombreuses actions pour lutter contre la stigmatisation des personnes concernées au sein de l'entreprise :

- **Sensibiliser au quotidien** au sein de l'entreprise, par exemple à la machine à café, aussi en l'absence de la personne concernée. Dans les entreprises où les handicaps psychiques sont représentés, des **vidéos informatives et pédagogiques** pourraient être diffusées aux salariés (et au grand public). Un participant donne un exemple : une personne non handicapée utilise les toilettes pour PMR et, lorsqu'elle sort, elle tombe nez à nez avec une personne handicapée et s'excuse. La personne répond en souriant « *j'utilise parfois les toilettes normales !* » ;
- Proposer des **activités concrètes** d'accompagnement des personnes concernées pour faire évoluer les stéréotypes : des stages, des « Duoday », « un jour, un métier en action ». Ces actions auraient vocation à être reconduites dans la durée ;

- Faire des « **immersions Clubhouse** » : les entreprises peuvent passer une journée au Clubhouse avec ses membres et ses bénévoles afin de sensibiliser le collectif de travail. Des témoignages montrent que les immersions « donnent envie de travailler ensemble » ;
- Faire de la **communication pédagogique** pour changer le regard en utilisant les réseaux sociaux, ainsi que des dépliants, en modernisant les argumentaires pour qu'ils soient plus créatifs, par exemple à travers l'humour. Des jeux sous forme de quiz pourraient être réalisés et mis dans les cafétérias des entreprises pour sensibiliser rapidement « en 5 minutes » les salariés ;
- Adapter les outils de sensibilisation en fonction de la taille de l'entreprise. Par exemple, dans des grandes entreprises, mettre à disposition des salariés un numéro vert, des questionnaires sur la qualité de vie, des flyers/questionnaires dans l'infirmerie. Un participant évoque la possibilité d'utiliser des kits de réalité virtuelle pour expérimenter certains troubles ;



## Restitution des échanges

- Organiser des **événements de sensibilisation**, comme par exemple la « semaine du handicap », des expositions, des pièces de théâtre, des conférences avec experts du sujet et des témoignages de personnes de l'entreprise comme « ambassadeurs » pour mettre en évidence les parcours, la résilience, le courage. L'utilisation de plusieurs formes de sensibilisation permettrait de toucher davantage le public;
- Mettre en place des **formations dédiées** aux managers et top managers, ainsi que pour les nouveaux collaborateurs qui rejoignent l'entreprise accueillant des personnes concernées par des troubles de santé mentale;
- Développer des projets grâce à des **partenariats** avec des acteurs externes à l'entreprise, dont le Clubhouse.

4

### Renforcer la capacité du collectif de travail à accueillir et fonctionner avec une personne concernée par les troubles psy

#### QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE ET QUELS ARGUMENTS DÉVELOPPER POUR TRAVAILLER AVEC DES PERSONNES CONCERNÉES ?

- Rendre plus visible le « handicap invisible » et éviter le déni des troubles, ainsi que l'auto-stigmatisation et l'isolement de la personne concernée, en lui proposant de **communiquer sur ce sujet**, si elle le souhaite. Elle pourrait donner des indications sur comment se comporter avec elle;
  - Faciliter **l'expression de la personne** en situation de handicap sur des questions comme l'évolution de son aménagement de poste. La personne concernée pourrait bénéficier d'un bilan régulier de l'aménagement de son poste avec son manager et un référent externe à l'entreprise (par exemple, le médecin du travail). Une « **cellule d'écoute** » pourrait être créée et constituée d'un collectif pluridisciplinaire formé à l'écoute, dans le respect de la confidentialité. Ainsi, la santé au travail intégrerait la politique de l'entreprise, en favorisant la mise en place d'une équipe: assistante sociale, infirmière, psychologue, etc.;
  - Se doter d'un **guide des bonnes pratiques** à partir de l'expérience des salariés et des managers, même si les cas identifiés sont différents;
  - Le **management doit être attentif à la singularité** des individus, notamment des personnes concernées, qui peuvent avoir des difficultés à se concentrer ou à s'exprimer en public. Par exemple, lors des entretiens annuels, le manager devrait prendre le temps de veiller à la bonne santé mentale de ses équipes;
  - Travailler sur la sensibilisation du collectif à travers la **co-construction**: après avoir pris conscience des besoins de la personne concernée individuellement, le collectif peut proposer un plan d'action au décideur pour adoption. Ceci pourrait comprendre des outils d'information ou des activités créatives de mise en situation, comme du théâtre;
  - La création d'une « **boîte à stéréotypes** » pour que tous les salariés puissent s'exprimer, suivie d'une séance de débrief de 15 minutes pour trouver des solutions.
- Les participants ont identifié les arguments suivants à développer pour travailler avec les personnes concernées :**
- La mise en avant des compétences de la personne, plutôt que ses limites, au sein de l'entreprise;
  - La valorisation de l'équité entre individus;
  - « Faire confiance à l'Homme » à travers la bienveillance du collectif de travail;
  - Le respect de l'autre: un droit et un devoir de chacun;
  - Le développement du sens et de la dynamique de l'équipe en favorisant le dialogue et l'écoute;
  - Un accompagnement de la personne concernée par un tiers, grâce à un binôme pour la cogestion du poste.
- Une attention particulière devrait être apportée aux termes employés dans les actions de sensibilisation et d'information.



## Restitution des échanges

### 5 Animer la relation de travail avec la personne concernée

À QUELLES CONDITIONS UN COLLECTIF DE TRAVAIL INCLUANT UNE PERSONNE CONCERNÉE PEUT-IL BIEN FONCTIONNER ? QUELLE EST LA PART DE LA PERSONNE CONCERNÉE DANS CETTE RELATION ?

Les conditions de réussite de l'inclusion de la personne concernée au sein d'un collectif de travail sont les suivantes :

- **Anticiper**, si possible, **l'aménagement du poste** de la personne concernée. À l'arrivée (ou au retour) de la personne concernée, une réunion d'information d'équipe permet d'expliquer les conditions et faciliter l'adaptation ;
- Créer un **climat de confiance** et **libérer la parole** au sein de l'équipe, parfois difficile avec le handicap psychique ;
- Permettre à la personne concernée d'**exprimer ses besoins**, si elle le souhaite, ainsi que les difficultés rencontrées dans les tâches quotidiennes et dans le relationnel avec le collectif ;
- Permettre à la personne concernée de trouver l'appui dont elle a besoin grâce à la présence d'une **personne-ressource** ;
- Avoir des **temps d'échange en équipe** à travers des formations et la sensibilisation, pour encourager ouverture et bienveillance, surtout des managers ;
- Garantir aux salariés la possibilité d'être en reculade sans que ça soit perçu négativement.

Les participants soulignent l'importance de la **réciprocité entre l'empowerment de la personne concernée et la responsabilité du manager**.

## Conclusions

### Les échanges en conclusion

- Un participant rappelle que l'insertion professionnelle des personnes concernées est soumise à un cadre juridique que les entreprises doivent connaître.
- Un autre participant indique que le handicap psychique devrait faire l'objet de sensibilisation dès le plus jeune âge, dans les écoles : l'éducation des enfants permet de les préparer à se confronter avec le handicap psychique.
- Un participant, représentant de la mission handicap de l'Agence Française du Développement, rappelle que les questions de précarisation du travail des personnes concernées et d'hostilité masquée sont encore d'actualité : pour y faire face, il est indispensable de réunir les forces afin d'assurer à tous la même évolution de carrière. Participer au colloque du Clubhouse lui a donné le dynamisme pour porter ces messages en interne.
- Une participante qui appartient à la délégation interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024, considère que le sport représente un héritage immatériel qui concerne aussi les personnes en situation de handicap, qui ont parfois des difficultés à trouver des clubs. De plus en plus de clubs sportifs sont ouverts aux personnes en situation de handicap : elle indique que le site du HandiGuide recense les structures adaptées. Faire du sport est toujours important pour la santé du corps, pour faire de l'inclusion et pour augmenter la confiance en soi.



## Conclusion du colloque



**Charles-Benoît HEIDSIECK**

Président et fondateur  
du Rameau

### Charles-Benoît Heidsieck conclut la journée de colloque du Clubhouse.

**S**i le matin a permis de réfléchir à la question « la fragilité n'est-elle pas preuve d'humanité? », les travaux de l'après-midi lui permettent de tirer trois conclusions principales:

- ① « Osons comme d'autres ont fait », avec l'objectif de changer le regard sur le handicap psychique. Il se félicite des mots entendus pendant les travaux, d'un participant représentant une collectivité: « *plein d'idées ont germé, j'ai envie de les mettre en œuvre dès lundi* »;
- ② Valoriser la co-construction, qui se fait grâce à la collaboration des individus. Des espaces de dialogue et des tiers de confiance accompagnant les personnes concernées permettent de répondre au besoin de réciprocité entre personne concernée et entreprise;
- ③ Assurer la diversification des chemins, en cherchant l'équilibre entre *empowerment* et responsabilité de l'entreprise.

Il encourage la poursuite du travail de tous sur la santé mentale et il souhaite qu'à l'avenir, les mots qui définissent le handicap psychique puissent contribuer, plutôt qu'à l'exclusion, aux liens entre les gens et à la vie.

## Remerciements

### Pour la réussite du colloque, le Clubhouse remercie:

- Les participants, qui se sont mobilisés pour cette journée;
- Les membres, les bénévoles et les salariés du Clubhouse, qui ont beaucoup travaillé pour organiser la journée;
- Les intervenants mobilisés pour cette journée;
- Lisa Mandel, qui a illustré le colloque avec ses dessins humoristiques;
- Sébastien Per pour les photos du colloque;
- La Maison des associations de solidarité (MAS) du 13<sup>e</sup> arrondissement, qui a accueilli le colloque;
- Madame Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées;
- Monsieur Nicolas Nordman, Adjoint à la Maire de Paris en charge des personnes en situation de handicap et accessibilité;
- Madame Malika Bouchehioua, Présidente de l'Agefiph.





## ASSOCIATION CLUBHOUSE FRANCE

### SIÈGE SOCIAL

43, rue du Télégraphe - 75020 Paris  
Tél/Fax: + 33 (0)1 47 97 25 60  
info@clubhousefrance.org



Retrouvez l'Association Clubhouse France  
sur nos réseaux sociaux :



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