

lecentsept

**BILAN DE  
L'EXPERIMENTATION  
INCLUSIO**

Décembre 2023

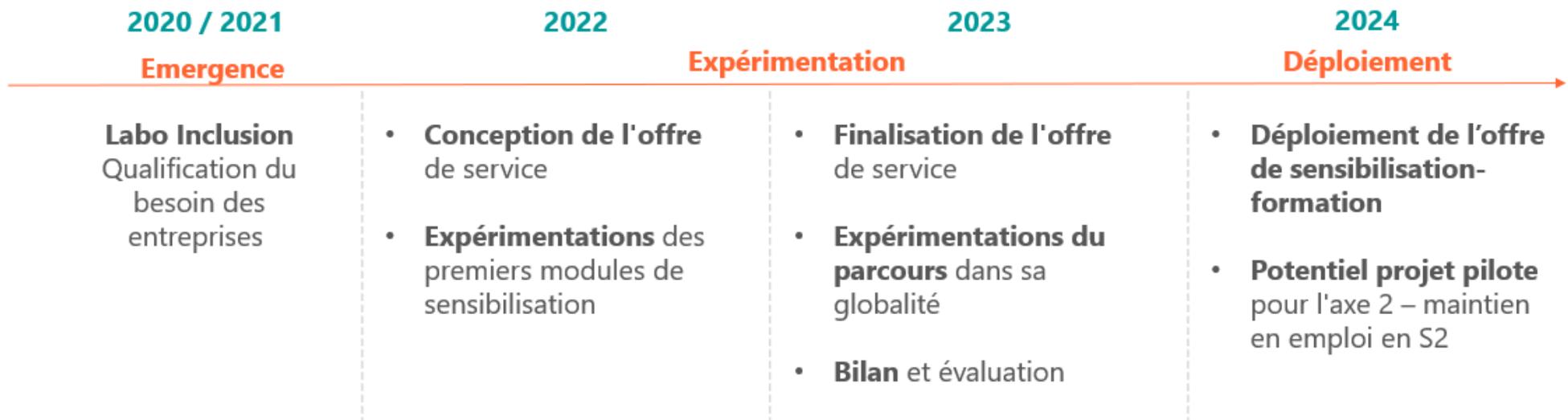


Réseau d'experts en santé mentale  
et handicap psychique - Rhône

# TABLE DES MATIERES

<i>Chronologie du projet inclusio</i> .....	3
<i>Inclusio, un projet d' experimentation né d'un laboratoire d'innovation sociale</i> .....	4
Un projet d'innovation sociale à expérimenter sur le territoire de la Métropole de Lyon.....	4
Les différentes parties prenantes de l'expérimentation Inclusio .....	5
<i>Inclusio, un projet qui a pour ambition d'accompagner les employeurs à changer de regard et de pratiques vis-à-vis des troubles psychiques</i> .....	8
Définition de la sante mentale et des troubles psychiques .....	8
Inclusio, une approche parcours.....	10
L'expérimentation du projet inclusio .....	11
<i>Une évaluation des moyens engagés et de leur potentiel</i> .....	14
Orienter notre bilan - une question évaluative .....	14
Périmètres d'observation et Angles d'analyse .....	15
Une approche structurelle.....	15
<b>Dans quelle mesure la démarche Inclusio est-elle ajustée pour favoriser les changements systémiques dans le monde du travail ?</b> .....	16
↳ Effet n°1 : Le choix de la double approche santé mentale/ troubles psychiques est pertinent .....	16
↳ Effet n°2 : La nature pluridisciplinaire de l'offre et sa coordination sont valorisées.....	22
↳ Effet n°3 : La démarche structurelle est comprise et validée par les employeurs... mais suscite de l'appréhension .....	26
Conclusions .....	32
<i>Le déploiement de l'offre</i> .....	33
<i>Annexes</i> .....	34
<i>Annexe 1 Presentation des laboratoires d'innovation sociale du Centsept</i> .....	35
<i>Annexe 2 Une gouvernance structurée pour piloter l'expérimentation</i> .....	36
<i>Annexe 3 Les modules de l'offre inclusio</i> .....	39
<i>Annexe 4 l'analyse des offres et dispositifs existants</i> .....	40
<i>Annexe 5 Modélisation de parcours de maintien coordonnés</i> .....	46
<i>Annexe 6 Analyse de la dynamique collective</i> .....	49
<i>Annexe 7 La méthodologie d'évaluation de l'expérimentation Inclusio</i> .....	51
<i>Annexe 8 Retours sur les terrains d'expérimentation</i> .....	54

# CHRONOLOGIE DU PROJET INCLUSIO



# INCLUSIO, UN PROJET D'EXPERIMENTATION NE D'UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE

## UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE A EXPERIMENTER SUR LE TERRITOIRE DE LA METROPOLE DE LYON

### L'origine du projet : le « Labo Inclusion » lancé par le Centsept et Messidor

Depuis 2018, Le Centsept anime son propre laboratoire de l'innovation sociale, sur le territoire de la métropole lyonnaise. Il s'agit d'un dispositif qui vise, par une méthodologie de design thinking, à cocréer de nouvelles solutions en associant toutes les parties prenantes concernées par une problématique locale. A l'issue d'un processus de 6 à 8 mois des projets opérationnels sont expérimentés.

#### ANNEXE 1 : PRESENTATION DES LABORATOIRES D'INNOVATION SOCIALE DU CENTSEPT

En 2020, Messidor et le Centsept ont lancé un Laboratoire d'innovation sociale sur la thématique du handicap psychique et de l'emploi.

Animé de novembre 2020 à avril 2021 à travers sept ateliers d'intelligence collective, le Labo a mobilisé différentes structures du territoire en lien avec la thématique :

- Acteurs de l'emploi (MEDEF, Pôle Emploi, Agefiph)
- Acteurs spécialisés de l'accompagnement (Kliff, Messidor, Ares, Repères Métropole, Trajeoh),
- Entreprises privées (Sanofi, Visions Systems, Eiffage Construction, Synergie, Optime Ressources, Talenteo, Ecole Webforce 3 Lyon, Nouveau Monde).

Le labo a permis de faire ressortir 3 difficultés principales rencontrées par les employeurs :

- Les employeurs n'ont pas ou peu connaissance des structures, dispositifs et des bonnes pratiques existants pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap psychique.
- Le manager, qui joue un rôle central, ne sait pas et n'est pas toujours accompagné dans la durée pour favoriser l'intégration et le maintien d'une personne en situation de handicap psychique.
- Le sujet du handicap psychique est tabou, l'employeur et la personne en situation de handicap psychique ont du mal à savoir quand et comment aborder la question du handicap psychique lors du processus de recrutement et d'intégration.

De ces constats est né le projet Inclusio, destiné à accompagner l'entreprise à créer les conditions favorables dans ses équipes pour réussir l'intégration et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap psychique via un parcours d'accompagnement complet, des ressources et des échanges entre pairs.

# LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES DE L'EXPÉRIMENTATION INCLUSIO

En 2022-2023, le projet Inclusio a été expérimenté sur le territoire du Rhône avec un collectif d'acteurs experts de la santé mentale et/ou du handicap psychique. Une comitologie dédiée a été mise en place pour piloter la démarche.

## ANNEXE 2 : UNE GOUVERNANCE STRUCTURÉE POUR PILOTER L'EXPÉRIMENTATION

### Le collectif Inclusio



**Messidor** a pour mission de favoriser le rétablissement des personnes en situation de handicap psychique dans le cadre d'un parcours d'accompagnement par le travail et vers l'emploi en milieu ordinaire. Gestionnaire d'ESAT, d'entreprises adaptées et de dispositifs de job coaching et d'emploi accompagné, elle accompagne environ 1400 personnes par an.

Messidor a participé à l'expérimentation à deux titres :

- En tant que porteur du projet, via son Service Développement, en assurant la coordination, la recherche de financement et le suivi budgétaire. Pour réaliser la coordination du projet, Messidor a recruté un collaborateur à temps plein sur toute la durée de l'expérimentation. Les missions du coordinateur étaient les suivantes :
  - La construction et l'amélioration continue de l'offre de service
  - La mobilisation des différents acteurs experts de la santé mentale et / ou du handicap psychique (acteurs associatifs et services publics de l'emploi)
  - La prospection des entreprises pour expérimenter l'offre
  - La mise en place et le suivi de l'offre au sein des entreprises
- En tant que contributeur de l'ingénierie et de l'expérimentation de l'offre, via la participation de job coaches expérimentés en matière d'accompagnement de personnes en situation de handicap psychique et d'animation de formations autour de la santé mentale et des troubles psychiques.



Rattaché à la Fondation ARHM, **l'Institut Bergeret** est spécialisé dans le champ de la prévention et de la promotion en santé mentale. Il contribue au développement des compétences des professionnels, acteurs de santé, et développe des actions de soutien et d'accompagnement auprès de différents publics.

L'Institut Bergeret a détaché un ingénieur de formation pour contribuer à l'ingénierie de l'offre et à son expérimentation.



**ESPAIRS** est une association de soutien à la pair-aidance en santé mentale. Une équipe de pair-aidants, professionnels et formés, accompagne les personnes concernées par un trouble psychique ou un trouble neurodéveloppemental et leur proches, les associations en lien avec la santé mentale et les institutions sur le Rhône.

Espairs a détaché un pair aidant pour contribuer à l'ingénierie de l'offre et à son expérimentation.



**Handi Lyon Rhône** accompagne les personnes en situation de handicap ou confrontées à des problématiques de santé prégnantes dans leur parcours professionnel, dans le cadre de sa mission de service public Cap emploi, mais aussi par le déploiement de ses Services « Expertises Sociales et Santé », « Diagnostic Conseil Formation » et par son Groupement d'Employeurs.

Handi Lyon Rhône a détaché ses deux ingénieurs de formation ainsi que les responsables des axes 1 et 2 de Cap Emploi pour contribuer à l'ingénierie de l'offre et à son expérimentation.



**LADAPT** accompagne les personnes en situation de handicap au sein de ses établissements et services d'accompagnement, de formation, d'insertion, de scolarisation et de soin.

LADAPT a détaché son Responsable du Pôle Insertion professionnelle pour contribuer à l'ingénierie de l'offre et à son expérimentation.



**REPÈRES Métropole** est une plateforme de recrutement inclusif à destination des dans le monde du travail de la Métropole lyonnaise, portée par un collectif de 16 structures de l'insertion (IAE) et du handicap (STPA).

Repères Métropole a détaché l'une de ses chargées de mission, positionnés sur son axe handicap, pour contribuer à l'ingénierie de l'offre et à son expérimentation.



**L'Adapei 69** est une association accompagnant des publics en situation de handicap dans le cadre de différents dispositifs, dont certains dédiés à l'emploi (ESAT, Emploi accompagné). L'Adapei 69 a détaché l'un de ses jobs coaches, pour contribuer à l'ingénierie de l'offre et à son expérimentation.

## Le Centsept, garant de l'expérimentation et appui méthodologique

---

Le Centsept fait coopérer des acteurs publics, privés et de l'ESS afin de développer des projets à impact social et environnemental sur le territoire lyonnais. Pour mener ses travaux, elle réunit un collectif d'acteurs représentatifs : usagers, entrepreneurs sociaux, entreprises, collectivités et experts.

Missions principales du Centsept en 2022 :

- Coordination globale du projet entre les partenaires opérationnels
- Organisation de la gouvernance collective du projet (COFIL, COTECH)
- Appui à l'expérimentation par la mise en place d'outils méthodologiques en collaboration avec l'Opérateur, en particulier le Facilitateur de parcours.
- Participation à la structuration et suivi budgétaires et recherche de financement
- Lancement de l'évaluation de l'expérimentation

Missions principales du Centsept en 2023 :

- Réalisation de l'évaluation de l'expérimentation : deux bilans intermédiaires, puis évaluation finale des moyens employés accompagnant un document de capitalisation distinct
- Coordination mensuelle avec l'équipe Messidor pour challenger la méthode mise en place et participer au suivi régulier dans le cadre de l'évaluation
- Participation au COFIL trimestriel : contribution en tant qu'évaluateur

## Les employeurs, terrain d'expérimentation

---

**shift** 

Cabinet indépendant de conseil  
en transformation digitale

 **kliff**  
par randstad.

Réseau d'agences spécialisées dans  
l'accompagnement vers l'emploi des  
travailleurs handicapés.



**ResMed**

Entreprise spécialisée dans les  
appareils pour l'apnée du sommeil et  
le traitement par ventilation.



Commune de la Métropole de Lyon

## Les financeurs et sponsors du projet

---



# INCLUSIO, UN PROJET QUI A POUR AMBITION D'ACCOMPAGNER LES EMPLOYEURS A CHANGER DE REGARD ET DE PRATIQUES VIS-A-VIS DES TROUBLES PSYCHIQUES

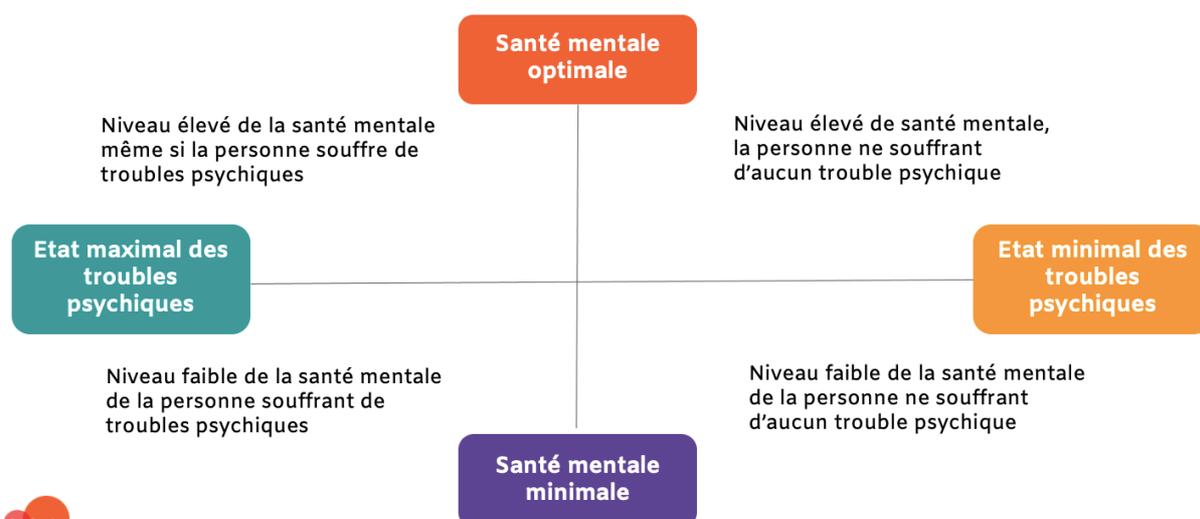
## DEFINITION DE LA SANTE MENTALE ET DES TROUBLES PSYCHIQUES

### La santé mentale et les troubles psychiques

Selon l'OMS, la santé mentale est : « un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté. » Ainsi, la santé mentale fait partie intégrante de la santé il n'y a pas de santé sans santé mentale.

De ce fait, tous les collaborateurs peuvent être confrontés à une difficulté de santé mentale, à une période de leur vie, pour des raisons professionnelles et/ou personnelles. Grâce au schéma ci-dessous, on comprend qu'une personne peut avoir une bonne santé mentale et un trouble psychique et inversement.

### LE CONTINUM DE LA SANTE MENTALE (Keyes, 2002) : impact des troubles psychiques sur la santé mentale ?



3 - Mieux appréhender les troubles psychiques

## Mieux comprendre les troubles psychiques

---

Toujours selon l’OMS, **1 français sur 5 est touché ou sera touché** par des troubles psychiques au cours de sa vie et **5 des 10 maladies** les plus préoccupantes du 21<sup>è</sup> siècle sont des **maladies psychiques**.

La maladie psychique apparaît généralement entre 15 ans et 25 ans, elle connaît des variations au cours du temps c’est-à-dire que les symptômes peuvent être plus ou moins nombreux et intenses, voir se stabiliser. Les troubles psychiques peuvent être d’ordre différent : troubles de l’humeur, anxieux, addictifs, psychotiques ou stress post-traumatiques.

## Emploi et troubles psychiques

---

Alors que **76% des salariés estiment que l’entreprise est responsable de la santé mentale de ses salariés**, seulement 31% des entreprises mettent en place des ressources pour favoriser leur bien-être<sup>1</sup>. Le sujet du handicap psychique est méconnu et reste tabou en entreprise : 58% des salariés n’annonceraient pas leur maladie psychique à leur employeur en 2021<sup>2</sup>, qui est pourtant la deuxième cause d’arrêt maladie en France, la première cause d’arrêt maladie longue durée<sup>3</sup>.

**En définitive, la santé mentale coûte en moyenne 2000 € par an par employé à un employeur** (manque de productivité, arrêt maladie, turnover ...) lorsque le sujet n’est pas adressé<sup>4</sup>. Par méconnaissance et/ou par peur, beaucoup d’employeur ne recrutent pas ou n’arrivent pas à maintenir en emploi des collaborateurs avec des troubles psychiques.

---

<sup>1</sup> La santé mentale en France et dans les entreprises, Opnionway & Psychodon, 2022

<sup>2</sup> La santé mentale en France et dans les entreprises, Opnionway & Psychodon, 2022

<sup>3</sup> Observatoire de l’absentéisme en 2022, Axa 2023

<sup>4</sup> Etude Deloitte

# INCLUSIO, UNE APPROCHE PARCOURS

## Présentation de l'offre Inclusio expérimentée en 2022-2023

Inclusio est un collectif d'acteurs experts en santé mentale et troubles psychiques, à but non lucratif, au service des employeurs.

La mission d'Inclusio est de permettre la prise de conscience des enjeux de la santé mentale au travail, et de transformer le rapport au travail vis-à-vis des collaborateurs avec troubles psychiques en accompagnant les employeurs dans la mise en place de pratiques plus inclusives et bénéfiques à tous.

L'offre d'Inclusio met en place un ensemble d'actions coordonnées et séquencées dans un parcours permettant d'agir de façon structurelle, tant en matière de prévention/détection de situation à risque que de solutions répondant à des besoins plus concrets/immédiats (maintien, désinsertion).

## Un parcours séquencé et coordonné

### Axe 1 : Sensibilisations et formation



### Axe 2 : Accompagnement au maintien en emploi



*Une coordinatrice, interlocutrice privilégiée de l'entreprise, permettant la mise en lien entre les dispositifs existants et les modules Inclusio*



## ANNEXE 3 : LES MODULES DE L'OFFRE INCLUSIO

### Les plus-values de l'offre Inclusio pour l'entreprise

- Bénéficier d'une meilleure assimilation des savoirs théoriques grâce à une approche parcours et des mises en situation ludiques
- Offrir aux managers des outils pour accompagner des collaborateurs concernés par des troubles psychiques
- Permettre aux collaborateurs d'être acteurs de leur propre santé mentale et de celles des autres
- Mettre en œuvre immédiatement les nouveaux acquis via une phase de mise en pratique guidée par les experts
- Bénéficier de compétences transférables, ouvertes à toutes les diversités

## Une offre positionnée en complémentarité des solutions existantes

---

La solution Inclusio a été construite en se basant sur une analyse des offres et dispositifs existants.

ANNEXE 4 : L'ANALYSE DES OFFRES ET DISPOSITIFS EXISTANTS

## L'EXPERIMENTATION DU PROJET INCLUSIO

### Les principaux enseignements de l'expérimentation

---

En 2022-2023, les deux axes de l'offre Inclusio ont été testés auprès d'employeurs

- Axe n°1 (sensibilisation, formation et mise en pratique des acquis) auprès de Shift, Kliff, et Resmed
- Axe n°2 (maintien en emploi) auprès de la Mairie de Vaulx-en-Verin et Shift

L'axe n°1 a été progressivement ajusté au cours des expérimentations, et sa pertinence est aujourd'hui confirmée. Un déploiement est ainsi prévu sur 2024 (cf. Partie sur le déploiement de l'offre ci-après).

L'axe n°2 a quant à lui été mis en œuvre très difficilement au regard de la complexité liée à l'articulation des différents dispositifs existants (Médecine du travail, PAC, PAS, Emploi Accompagné, Sécurisation en Emploi, Pair Aidance, etc.). Aussi, il a été décidé de ne pas déployer cet axe en l'état, en attendant un éventuel appel à projets de France Travail permettant de mettre en œuvre les parcours imaginés dans le cadre d'un projet pilote « officiel ».

ANNEXE 5 : MODELISATION DE PARCOURS DE MAINTIEN COORDONNES

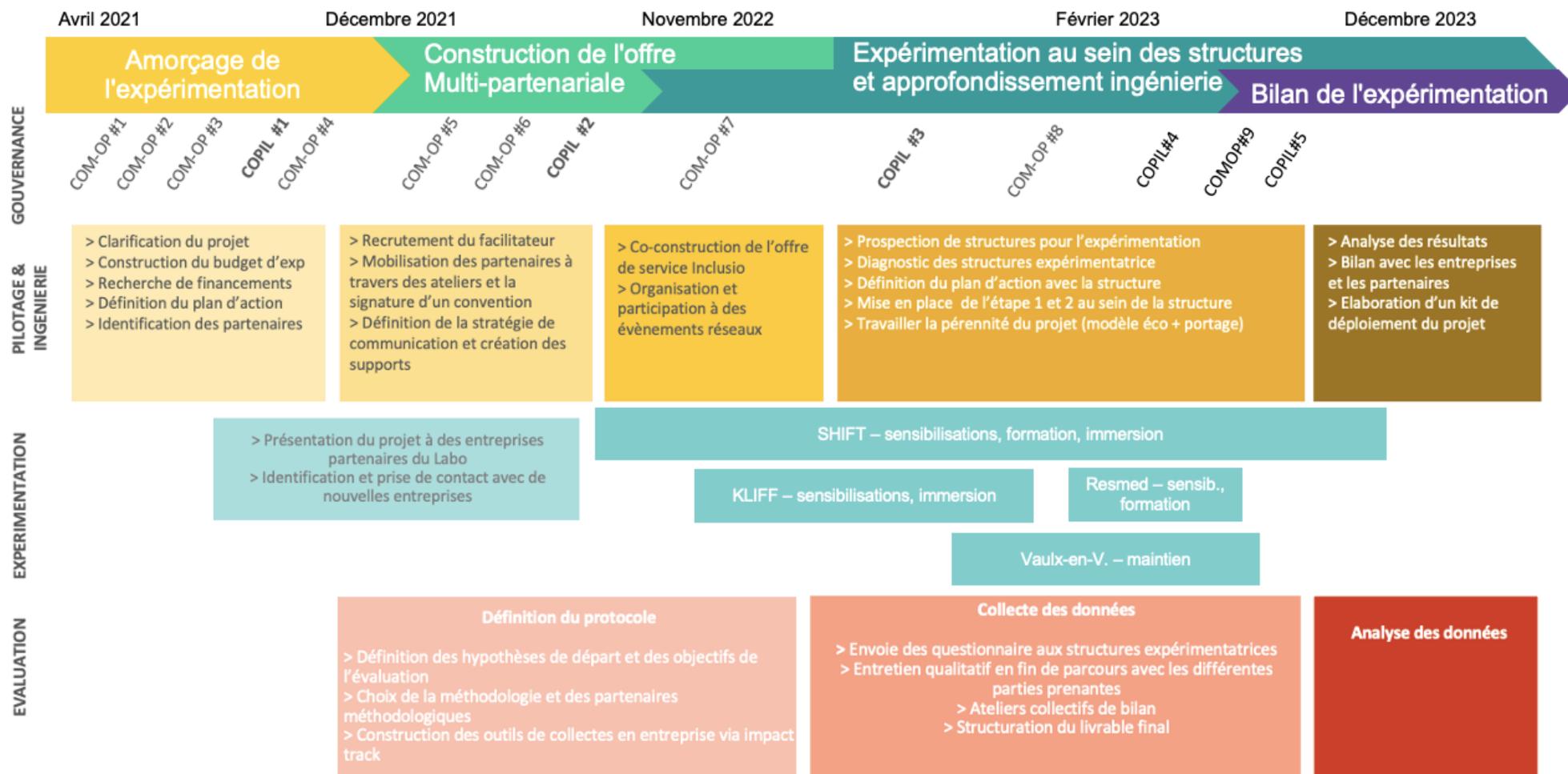
Par ailleurs, cette expérimentation n'aurait pu voir le jour sans la dynamique collective générée entre des acteurs qui ne collaboraient pas (ou très peu) ensemble jusqu'alors.

ANNEXE 6 : ANALYSE DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

## Indicateurs 2022-2023

PRESTATIONS	Janv-Déc 2022	Janv-Déc 2023	TOTAL
<b>Nombre de nouvelles structures engagées dans le parcours</b>	2	2	4
<b>Sensibilisation aux enjeux de la santé mentale</b>			
<i>Nb de prestations réalisées</i>	8	3	11
<i>Nb de participants</i>	78	22	100
<b>Sensibilisation aux enjeux des troubles psychiques au travail</b>			
<i>Nb de prestations réalisées</i>	3	1	4
<i>Nb de participants</i>	20	6	26
<b>Formation recruter et manager inclusif</b>			
<i>Nb de prestations réalisées</i>	0	1	1
<i>Nb de participants</i>	0	6	6
<b>Immersion en stage</b>			
<i>Nb de personnes placées en stage dans le cadre du parcours Inclusio</i>	0	2	2
<b>Insertion en emploi</b>			
<i>Nb de personnes placées insérées en emploi dans le cadre du parcours Inclusio</i>	0	0	0
<b>Maintien en emploi</b>			
<i>Nb de personnes maintenues en emploi dans le cadre du parcours Inclusio</i>	0	1	1

## Planning de l'expérimentation



# UNE EVALUATION DES MOYENS ENGAGES ET DE LEUR POTENTIEL

## ORIENTER NOTRE BILAN - UNE QUESTION EVALUATIVE

Une question évaluative constitue la colonne vertébrale de notre système de suivi :

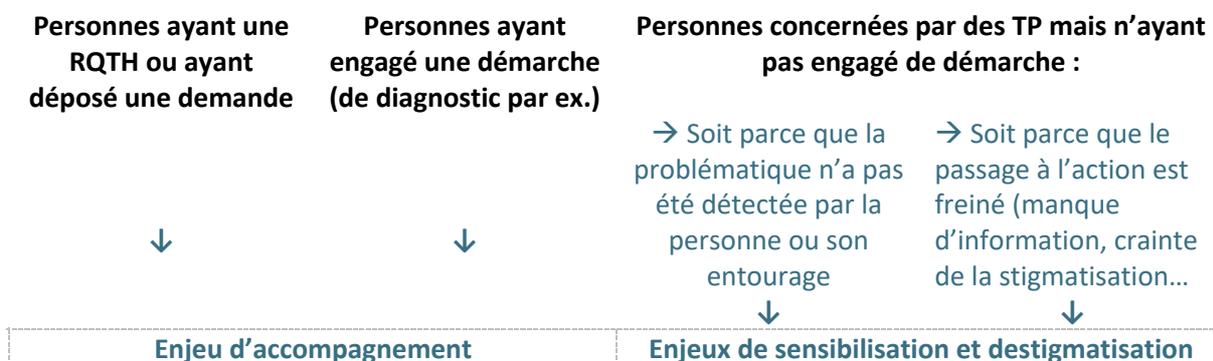
*Dans quelle mesure l'approche spécifique d'Inclusio est-elle complémentaire et ajustée pour favoriser structurellement, dans le monde du travail, l'intégration et le maintien en emploi des personnes concernées par des troubles psychiques ?*

L'approche d'Inclusio est effectivement spécifique, au croisement de 4 partis pris :

<b>1- Une approche collective et pluridisciplinaire</b>	<b>2 - Une approche conjointe Santé mentale/Troubles psychiques</b>
<b>3 - Une approche globale par le « parcours » : sensibilisation, formation et accompagnement au maintien</b>	<b>4 - Un accompagnement « systémique » à l'échelle de l'employeur</b>

Elle vise à favoriser des changements systémiques, ce qui revient à avoir un impact structurel de deux manières : avoir un effet sur le long terme ; avoir un effet global et non directement sur une personne concernée et son environnement propre.

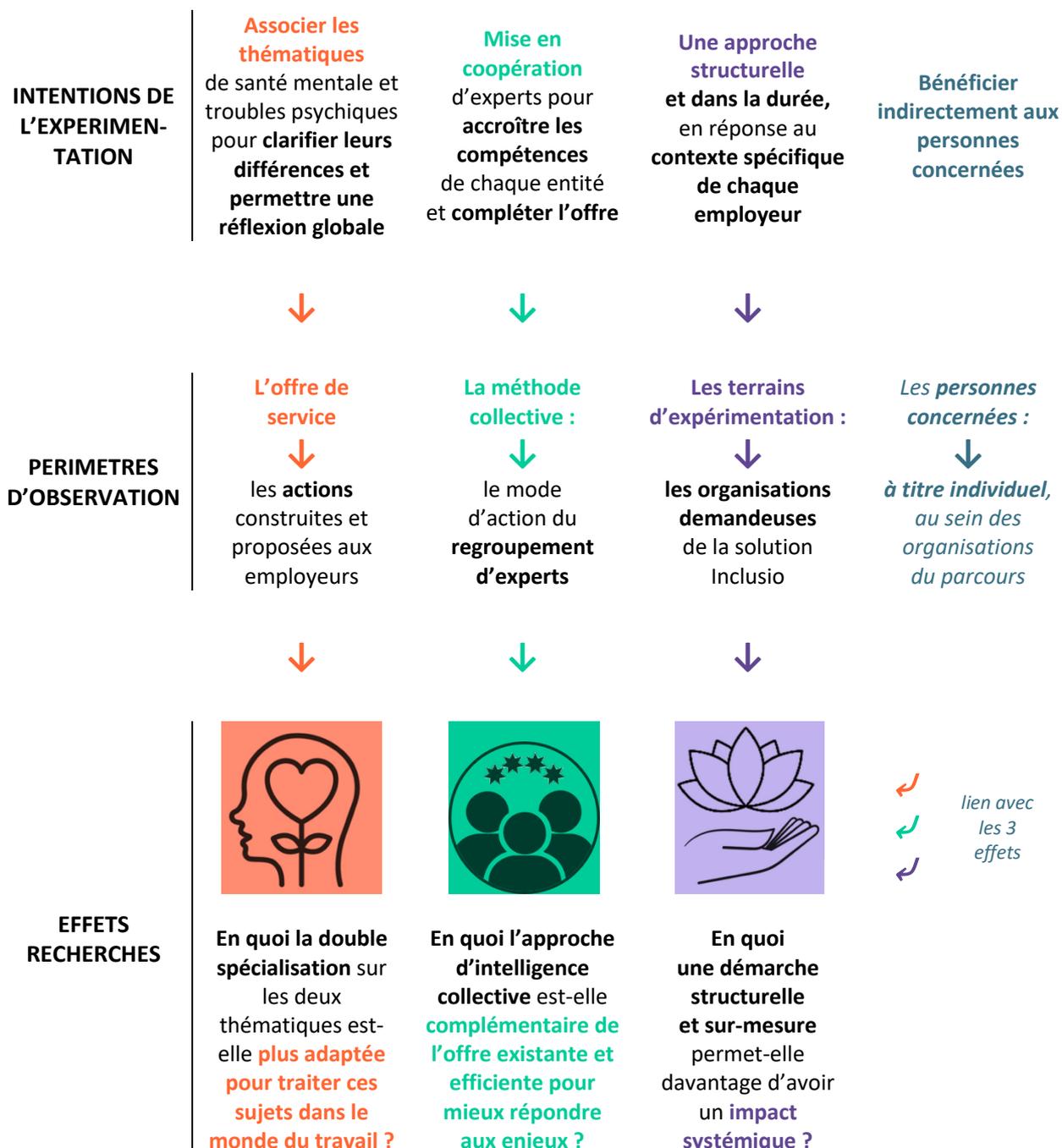
Toute personne est susceptible d'être concernée par des troubles psychiques. Un enjeu d'Inclusio est de participer à la sensibilisation et déstigmatisation pour que le monde du travail soit plus à l'écoute de toute personne pouvant en rencontrer :



Enfin, cette approche vise à la fois d'être complémentaire vis-à-vis des dispositifs publics et solutions privées existants et avec des moyens alloués aux objectifs.

# PERIMETRES D'OBSERVATION ET ANGLES D'ANALYSE

La question évaluative peut être **développée selon trois axes**, qui sont les effets recherchés dans le cadre de l'expérimentation Inclusio et se rapportent à **trois grandes intentions de l'expérimentation**. Ce bilan peut s'appuyer sur 4 **périmètres d'observation** pour étayer l'analyse.



Pour chaque angle, nous collectons des éléments nous permettant d'évaluer dans quelle mesure Inclusio vérifie ces hypothèses et parvient à apporter cette plus-value.

ANNEXE 7 : LA METHODOLOGIE D'EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION

# DANS QUELLE MESURE LA DEMARCHE INCLUSIO EST-ELLE AJUSTEE POUR FAVORISER LES CHANGEMENTS SYSTEMIQUES DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

## ↳ EFFET N°1 : LE CHOIX DE LA DOUBLE APPROCHE SANTE MENTALE/ TROUBLES PSYCHIQUES EST PERTINENT



**Effet recherché** En quoi la double spécialisation sur les thématiques de santé mentale et troubles psychiques est-elle **plus adaptée pour traiter ces sujets dans le monde du travail ?**

Décloisonner les deux thématiques de santé mentale et troubles psychiques permet :

- **A l'employeur : de disposer de deux portes d'entrée vers un parcours global (↳1.1.)**  
Les entreprises abordent ainsi des sujets plus larges et de manière moins stigmatisante
- **Aux salariés : de mieux comprendre chaque thématique et ses enjeux (↳1.2.)**  
7 à 8 salariés sur 10 en posture de transmission après une sensibilisation
- **Aux personnes concernées : d'avoir des conditions d'écoute plus favorables (↳1.3.)**  
Managers et collègues davantage en posture d'écoute sur les fragilités en général



La double spécialisation sur les thématiques de Santé Mentale et Troubles Psychiques **augmente le nombre d'employeurs susceptibles d'être intéressés** par tout ou partie du parcours et **facilite le fait d'aborder la question des Troubles Psychiques**.  
**Elle invite aussi les salariés à s'ouvrir plus largement** sur des sujets qui nécessitent un temps d'appropriation et une posture d'écoute.



## Intention n°1 : un parti pris, associer les deux thématiques pour clarifier leurs différences et permettre une réflexion globale

La plupart des employeurs et de leurs interlocuteurs ont une approche globale du handicap, sans distinction majeure liées aux différentes typologies de handicap et sans inclure les problématiques de santé mentale, qui ne relèvent pas du handicap mais peuvent concerner chacun à des degrés divers au cours de la vie.

Or, comme cela a été démontré plus haut, les problématiques psychiques sont complexes et comportent un risque important de stigmatisation des personnes concernées. La méconnaissance des employeurs et des personnes en général sur ces sujets augmente ce risque.

La philosophie d'Inclusio est d'aborder ensemble la santé mentale et les troubles psychiques, avec un angle qui n'est pas celui du handicap, ne se limite pas au handicap psychique et peut concerner toute personne dans le monde du travail. Cet angle permet aussi à l'employeur d'engager des actions qui portent un risque moindre de stigmatisation des personnes concernées, en mobilisant des ressources qui peuvent faire écho à un ensemble de situations.

Cas rencontré avec un employeur : l'offre Inclusio rencontre une demande qui nécessite d'être accompagnée pour identifier les vrais enjeux.

*« En tant qu'employeur nous voulions nous impliquer de manière générale sur les sujets du handicap mais nous n'avons pas trouvé d'interlocuteur qui puisse nous apporter le panel de services (sensibilisation, formation, accompagnements) souhaité. Nous avons été séduits par la proposition d'Inclusio, bien qu'elle ne traite pas la question des personnes qui ont uniquement un handicap physique. En fait, après le départ d'une personne après un burn-out non détecté, nous étions en train de réaliser qu'une remise en question était nécessaire sur les sujets de santé mentale. On commençait alors à relier la question du maintien en poste de personnes en situation de fragilités, et les deux thématiques de santé mentale et handicap psy. Le recours à Inclusio pour donner un cadre et amorcer ces réflexions, avec un accompagnement sur-mesure et un suivi, a permis de se lancer. » - témoignage d'une entreprise accompagnée*

Le débat initial sur le périmètre d'action d'Inclusio (pourquoi se limiter au handicap psychique ? Pourquoi intégrer la question de la santé mentale ?) a été fécond dans la mesure où il a permis aux acteurs d'énoncer leur positionnement premier sur ces questions et d'avancer collectivement sur une formulation de la réponse apportée par le collectif d'experts.

*« Au départ, j'étais réticent sur l'orientation sur un certain type de population. J'ai fini par être convaincu parce que cette typologie de troubles demande d'être considérée d'une manière particulière, sans les réflexes courant des acteurs du handicap, parfois trop axés sur le handicap physique » - membre du collectif d'experts*

**La logique d'Inclusio est de cibler la question des troubles psychiques et de la santé mentale, qui peuvent être traités conjointement et de manière non stigmatisante, à condition de l'aborder de manière adaptée.**

## ↳ 1.1. Décloisonner, c'est disposer pour l'employeur de deux portes d'entrée vers un parcours global

Le parcours Inclusio est proposé à des employeurs qui expriment plusieurs besoins initiaux : Sensibilisation, formation, maintien, ou même recrutement - bien que le collectif n'intègre pas directement des actions de recrutement dans l'offre.

Certains employeurs ont une porte d'entrée « handicap » dans le cadre de leur politique d'insertion avec des enjeux liés à leur DOETH. D'autres employeurs ont une entrée QVTC (qualité de vie et des conditions de travail) avec un souci primordial de la santé mentale des salariés. Dans les deux cas, le parti-pris est de proposer un parcours complet sans s'arrêter à l'une des deux thématiques.

- ✓ **La vision est partagée unanimement par les membres actuels du collectif, y compris les personnes qui ont rejoint le projet tardivement : le parcours peut être adapté mais doit systématiquement intégrer les deux thématiques.**
- ✓ **Surtout, l'expérimentation permet d'avoir la validation des employeurs, qui comprennent l'intérêt d'un parcours décloisonné, même s'ils exprimaient initialement un besoin plus restreint sur une seule thématique.**
- ✓ **Des entreprises engagées dans Inclusio et des membres du collectif soulignent que l'approche par la santé mentale permet d'aborder certains sujets de manière moins stigmatisante et d'amener les personnes concernées ou leurs collègues à s'ouvrir davantage sur les questions de fragilités en incluant alors la question des troubles psychiques.**

*« Un parcours complet pour tous nos managers et recruteurs serait approprié. Mais nous avons cette année d'autres priorités RH, impliquant une restructuration des services. Cela mobilise notre temps et notre budget. » - employeur (responsable RH)*

*« Nous avons moins de mal à aborder ou traiter les situations de handicap moteur – on a même un cas où cela a été fédérateur pour l'équipe. Ou même de TSA. On manque d'outils adaptés pour les troubles psychiques. » - employeur (référente handicap)*

*« La spécialisation sur le handicap psychique plutôt que handicap général permet d'aller plus loin, au lieu de rester en surface comme le font les intervenants plus généralistes. Les entreprises qui ont des actions sur le handicap en général gardent un fantasme sur le handicap psychique, qu'il faut traiter en temps spécifique. » - membre du collectif d'experts*

- ⇒ **Toutefois, l'expérimentation ne permet pas encore d'établir dans quelle proportion les employeurs sont réellement prêts à rejoindre réellement un parcours décloisonné complet, car ceux qui ont été intéressés par des sensibilisations, une formation ponctuelle ou un cas de maintien ne sont pas engagés sur un parcours complet pour une large partie de leur effectif (voir effet N°3).**

*« Je vois qu'il y a un sujet chez nous autour du bien-être au travail des personnes en général, et donc de santé mentale. Par ailleurs, certaines situations sont critiques et ne sont pas traitées. Je voudrais que ma structure s'engage sur ces deux questions mais cela n'est pas prioritaire pour les décideurs. » - employeur (référente handicap)*

## ↳ 1.2. Décloisonner permet aux salariés de définir plus clairement chaque thématique et de comprendre ses enjeux

62%

Parmi les 51 participants du questionnaire de la sensibilisation sur la santé mentale au travail, 32 sont satisfaits ou très satisfaits de l'intervention, qui leur a permis de saisir les enjeux.

13 personnes sont neutres et 6 insatisfaites. La cause principale de l'insatisfaction est la rapidité de la sensibilisation, qui ne leur permet pas d'acquérir des bonnes pratiques.

↳ Cela démontre que la sensibilisation atteint son objectif en apportant un premier niveau d'information, à approfondir. **73%** des participants aimeraient bénéficier de la formation PPSM (premiers secours en santé mentale) – cf. effet n°3.

« Ces sensibilisations sont nécessaires et primordiales pour l'ensemble des salariés » - participant(e)

- ✓ Les questionnaires de suivi avant et après les interventions qu'elles sont vues comme **utiles en comme préalable** à d'autres étapes, **suscitent de l'intérêt, voire un besoin d'approfondissement.**
- ✓ Il est aussi démontré que **les participants sont plus volontaires pour être en position de transmission sur ces sujets.**
- ✓ **Les experts qui sont en charge des formations sur ces deux thématiques constatent qu'à l'issue des deux sensibilisations distinctes sur ces sujets, les participants sont plus compétents pour définir les deux termes et les distinguer.**

« Pour moi il faut toujours parler de troubles psychiques et de santé mentale en les associant ponctuellement afin de les définir une à une et éviter justement les confusions. Avoir deux sensibilisations distinctes est un bon format pour la même raison. » - membre du collectif d'experts

- ✓ Les questionnaires de suivi avant et après les interventions démontrent aussi que **les participants sont plus volontaires pour être en position de transmission sur ces sujets.**

69%

Parmi les 51 participants du questionnaire de la sensibilisation sur la santé mentale au travail, 27 sont d'accord et 8 tout à fait d'accord avec l'affirmation :

« **J'ai une bonne connaissance des enjeux de la santé mentale, c'est à dire que je me sens en capacité de l'expliquer à une autre personne** ».

5 personnes ne se reconnaissent pas cette capacité et 11 ne se sont pas positionnées.

↳ Avant un parcours Inclusio, seulement **23%** des salariés se reconnaissent ces capacités.

- ⇒ Parmi les personnes ne se reconnaissant pas la capacité à transmettre, le détail des réponses révèle que **certains salariés qui pensaient en avoir la compétence avant la sensibilisation en ressortent convaincu que le sujet est plus complexe qu'il n'y paraît et ne se sentent plus aptes à le faire.**

**Cela démontre la nécessité d'un accompagnement** au long terme : susciter une demande ou faire apparaître une forte marge de progression n'est pas un succès en soi, c'est une motivation supplémentaire pour progresser véritablement.

78%

Parmi les 14 participants du questionnaire de la sensibilisation « Troubles et handicap psy au travail », 10 sont d'accord et 1 tout à fait d'accord avec l'affirmation :

**« J'ai une bonne connaissance sur la thématique des troubles ou du handicap psychique(s): je me sens en capacité de l'expliquer à une autre personne ».**

3 personnes ne se sont pas positionnées.

↳ Avant un parcours Inclusio, seulement **13%** des salariés se reconnaissent ces capacités.

⇒ Une évaluation de ces points à plus long terme permettra d'évaluer dans quelle mesure ces compétences ont pu être employées et diffusées à des collaborateurs qui n'auraient pas bénéficié directement d'une intervention.

### ↳ 1.3. Décloisonner permet aux personnes concernées d'avoir des conditions d'écoute plus favorables, sur un éventail de sujets plus large

Selon les experts, une personne qui pourrait avoir des problèmes psychiques (ou de santé mentale) et qui n'a pas fait l'objet d'un accompagnement spécifique est **peu susceptible d'engager une démarche qui pourrait sembler lourde et stigmatisante**. On parle alors de non-recours aux droits car les dispositifs auxquelles une personne reconnue comme ayant un handicap ne peuvent pas être enclenchés.

- ✓ Employeurs et membres du collectif apprécient la double entrée Santé mentale/Troubles psychiques pour ce qu'elle permet d'avoir une **approche plus large des fragilités, moins stigmatisante**, sans chercher immédiatement à « coller une étiquette » ou attribuer une maladie à la personne concernée.

*« En tant que professionnelles du handicap, ma structure ne s'occupe normalement que des personnes avec une RQTH. On ne s'occupe que d'eux. Ce qu'apporte Inclusio, c'est d'aider à repérer des personnes en situation de fragilité, susceptibles d'avoir une RQTH. Ces personnes-là doivent être accompagnées et il est bon que les managers se rendent compte qu'il y a quelque chose, puissent être dans une posture d'écoute, d'attention et non de réaction ou rejet. » - membre du collectif d'experts*

- ✓ Les entretiens avec les membres du collectif et les entreprises, les questionnaires avant et après les formations, indiquent **que les personnes ayant participé à des actions de sensibilisation ou de formation semblent ou se déclarent en moyenne plus à l'écoute des problématiques rencontrées par leurs collègues ou collaborateurs**. Des données quantitatives plus complètes seront partagées à l'issue de l'expérimentation.

69%

Parmi les 17 participants des sensibilisations et formations sur le handicap psychique, 9 sont d'accord et 1 tout à fait d'accord avec l'affirmation :

**« Je me sens en capacité d'accompagner de personnes en situation de souffrance et/ou handicap psychique au sein de mon entreprise ».**

1 personne ne se reconnaît pas cette capacité et 5 ne se sont pas positionnées.

↳ Avant un parcours Inclusio, seulement **23%** des salariés se reconnaissent ces capacités.

*« Dans l'entreprise qui m'a prise en immersion, j'ai vu qu'ils avaient pris soin de m'accueillir avec un temps spécial et même un déjeuner en tête-à-tête avec mon manager, qui a pris le temps de me donner les clés pour mieux comprendre le contexte de mon travail. Ils ne le font pas d'habitude ». – personne accueillie en immersion dans le cadre du parcours Inclusio de l'employeur*

*« Dans l'idéal, j'aimerais que tous les salariés soient sensibilisés avant le retour de la prochaine personne en arrêt pour un souci psychique. Elle serait mieux accueillie, avec de meilleurs effets sur l'ambiance au travail qui est souvent affectée par la prise en compte de demandes spécifiques. » - employeur (référente handicap)*

## ↳ EFFET N°2 : LA NATURE PLURIDISCIPLINAIRE DE L'OFFRE ET SA COORDINATION SONT VALORISEES



Effet  
recherché

En quoi l'approche d'intelligence collective est-elle complémentaire de l'offre existante et efficiente pour mieux répondre aux enjeux ?



Le collectif a investi de manière conséquente, au bénéfice des employeurs et des salariés concernés :

- Création d'une offre complémentaire aux solutions publiques et privées (↳1.1.)
- Décloisonnement avec des résultats observables pour le moment sur le plan des pratiques des experts :
  - o Dans le cadre d'Inclusio : Hausse de la qualité des interventions et actions d'accompagnement (↳1.2.)
  - o Plus généralement : Amélioration des pratiques (↳1.3.) chez les structures les plus engagées en nombre de salariés et en termes de dynamique

Cet investissement significatif prend sens si la dynamique collective et le savoir-faire sont entretenus et mis à la disposition des employeurs de manière efficiente.



Pour augmenter l'efficacité de cette démarche, trois leviers sont identifiés : animation et coordination du collectif, disponibilité des experts, rentabilité des actions.



## **Intention n°2 : aller au-delà des compétences de chaque entité pour compléter l'offre existante et répondre à des besoins non traités**

Au-delà d'une offre, Inclusio est un collectif d'acteurs experts de la santé mentale, du handicap psychique et de l'emploi, issus du service public de l'emploi comme du secteur privé non lucratif.

Ces acteurs ont une grande expérience dans leurs champs respectifs et des expertises ancrées dans leurs pratiques de travail. C'est un enjeu d'intelligence collective que de parvenir à identifier les points d'amélioration collectifs pour créer en commun des solutions complémentaires à ce qui est déjà proposé aux employeurs.

Le parti pris d'Inclusio est d'évaluer le besoin et de mobiliser prioritairement tout ce qui est mis à la disposition de l'employeur par les dispositifs publics, dispositifs que les employeurs connaissent souvent partiellement (cf constats du *Laboratoire d'innovation sociale* « INCLUSION » du Centsept). L'accompagnement collectif permet d'articuler, le cas échéant et selon les besoins, des solutions complémentaires.

*« Nous avons été audités par un cabinet externe dans le cadre de nos engagements sociétaux. Ils ont souligné que l'ensemble des actions faites par et avec Inclusio est une démarche claire et à mettre en valeur pour souligner ces engagements. » - DRH d'une entreprise*

Les experts reconnaissent qu'il y a beaucoup de « frontières » entre acteurs du médico-social et avec l'ensemble des partenaires publics ou privés mobilisés sur le sujet de handicap psychique. Or, la tendance actuelle et la législation orientent de plus en plus les personnes concernées vers le milieu ordinaire, des contextes qui appellent à davantage de coopération et de coordination entre acteurs divers.

Inclusio est présenté par plusieurs partenaires et membres du collectif comme un « laboratoire où l'on apprend à parler de ces sujets avec une langue commune, grâce à l'intelligence collective » (partenaire d'Inclusio), pour faire collaborer des mondes différents.

Conscients de la complexité des sujets de santé mentale/troubles psychiques et des situations de maintien, les membres du collectif et partenaires voient la pertinence d'une approche multi-acteurs, modulaire et séquencée par une coordinatrice dédiée.

Il y a un enjeu fort d'efficacité avec ce type de projet collectif qui exige un degré d'implication important chez les experts et une dynamique bien entretenue. Le « retour sur investissement » (résultats obtenus chez les employeurs et avec les personnes concernées, équilibre économique des interventions) est déterminant pour que les membres du collectif puissent continuer à allouer les ressources nécessaires aux actions internes au collectif et sur le terrain.

## ↳ 2.1. La prise en charge des besoins exprimés est facilitée grâce à la réactivité d'Inclusio et à la disponibilité en continu de la personne en charge de la coordination

- ✓ Les membres du collectif ont unanimement mis en avant la **complémentarité entre les différents métiers** (formation, insertion, maintien) et **postures** (accompagnement, pair-aidance, formation)

« Je crois qu'Inclusio a réellement permis de créer des synergies, en se posant systématiquement la question de ce qu'on apporte de plus, avec la visée d'être plus exigeant et d'améliorer la qualité de notre offre » - membre du collectif d'experts.

- ✓ **L'accompagnement d'Inclusio et son approche préventive visent aussi à équiper les employeurs d'outils et de connaissances** qui leur permettent de détecter des situations et de faire appel aux compétences et accompagnements pertinents. En effet, il avère que pour recourir aux dispositifs publics existants, il faudra au salarié ou à l'employeur lever de nombreux freins : méconnaissance, crainte des procédures administratives, de la stigmatisation induite par une démarche.

« Théoriquement, Cap Emploi et le Service Public de l'Emploi sont très disponibles. Toutefois, certaines situations ne correspondent pas à leurs critères, nous pouvons leur répondre directement ou les orienter vers de l'offre privée. » - membre du collectif d'experts

« Je trouvais au départ que Cap Emploi et Inclusio faisait la même chose. J'ai compris que la différence majeure est que Cap Emploi agit sur une demande, alors qu'Inclusio n'arrive pas forcément sur un besoin spécifique. » - membre du collectif d'experts

- ✓ **Un employeur a déjà pu exprimer le fait qu'Inclusio lui a permis de dépasser des points de blocage.**

« Notre contexte ayant été présenté préalablement par la coordinatrice à l'Agefiph de manière adaptée et mieux que ce qu'on aurait pu faire, notre rendez-vous a été très facilité. En effet, nous disposions d'un temps limité pour être réactif et d'une faible expérience en la matière. Nous avons pu concentrer les échanges à 90% sur des réponses à nos besoins et cela a été un vrai gain de temps » - DAF d'une entreprise

### **Analyse des offres et dispositifs existants et complémentaires à Inclusio → voir annexes**

- ✓ **Un employeur exprime sa satisfaction vis-à-vis de la disponibilité en continu des coordinatrices (qui se sont succédées) :**

« Contrairement à mes craintes vis-à-vis de nos référents habituels qui sont parfois absents ou remplacés sans suivi des dossiers, nous avons toujours eu une personne disponible, qui a assuré la coordination entre les différents membres du collectif. Grâce à cela, il n'y a pas eu de rupture d'accompagnement, ce qui arrive fréquemment. » - employeur (référente handicap)



**Un levier indispensable pour la qualité de la solution : un référent unique pour faciliter la coordination et la fluidité du parcours du point de vue des employeurs.**

## ↳ 2.2 L'approche collective augmente la qualité des interventions et des actions d'accompagnement des employeurs et des personnes concernées

- ✓ **Les employeurs interrogés expriment tous une satisfaction vis-à-vis de l'approche collective.**
- ✓ **La pair-aidance a également été citée plusieurs fois comme un levier puissant** d'un point de vue pédagogique, grâce au savoir expérientiel qu'il véhicule. Un expert du collectif souligne que la « parole forte » des pair-aidants à ses côtés permet « d'aller plus loin » que ce qu'il propose.

*« Votre proposition collective est très convaincante et je ne vois pas comment un seul acteur pourrait proposer des formations de cette qualité (...). En particulier, le pair-aidant est plus percutant que les autres intervenants. » - employeur (responsable RH)*

- ✓ **Plusieurs membres du collectif constatent qu'ils ont pu décentrer leurs regards grâce au travail collaboratif. Cela a pu contribuer à la qualité du service rendu dans le cadre d'Inclusio, mais aussi dans d'autres contextes.**

Un partenaire observe que dans son expérience, comme le fait Inclusio :

*« Acteurs associatifs et institutionnels peuvent avancer plus loin que ce que ne ferait individuellement chaque acteur : cela ouvre le champ des possibles, mobilise du monde pour ouvrir de nouvelles voies, ne pas rester dans son pré carré et créer des solutions qui couvrent les besoins non-traités. » - membre du collectif d'experts*

Un membre du collectif précise :

*« Nous avons apporté nos compétences en ingénierie de formation, qui se sont avérées indispensables pour structurer un parcours de formation au niveau de qualité requis. D'autres structures ont pu apporter du contenu dont nous ne disposons pas. » - membre du collectif d'experts*

- ✓ **La diversité et l'expertise du collectif est reconnue** comme le facteur déterminant qui augmente la **qualité d'Inclusio par rapport à un autre type d'action** porté par un généraliste couvrant plusieurs domaines ou un spécialiste limité sur un type de sujet ou d'intervention.

**86%** des participants à la sensibilisation la plus suivie (santé mentale : 51 personnes) la recommanderaient à un collègue ou à un proche.

- ✓ Les sensibilisations et formations sont reconnues par les participants pour leur qualité.

**100%** des experts intervenants affirment que la démarche Inclusio leur a permis d'améliorer leurs supports, sur le fond ou sur la forme.

- ✓ Les intervenants sont également **satisfaits de ce qui a été produit collectivement.**
- ✓ **Dans le cas des actions de maintien, Inclusio est considéré comme plus efficace** par les experts et les partenaires pour s'adapter à la particularité de chaque profil. Cela a été **confirmé par l'employeur qui y a eu recours.**

## ↳ EFFET N°3 : LA DEMARCHE STRUCTURELLE EST COMPRISE ET VALIDEE PAR LES EMPLOYEURS... MAIS SUSCITE DE L'APPREHENSION



Effet  
recherché

En quoi une démarche structurelle et sur-mesure permet-elle davantage d'avoir un **impact systémique** ?

Par opposition à du ponctuel, voici ce que permet une action systémique :



- Accompagnement et interventions permettent une **logique de prévention** qui permet de **détecter les situations plus vite et une plus grande réactivité (↳3.1.)**
- La **combinaison** d'actions complémentaires alimente des **changements en profondeur** chez l'employeur (↳3.2.)

Si l'employeur est accompagné de manière personnalisée par Inlusio et mieux éclairé dans ses prises de décisions sur le long cours, cela **bénéficie indirectement à l'ensemble des personnes susceptibles d'être concernées** par des sujets de Santé Mentale et Troubles Psychiques.



Avec un frein majeur : la **volonté des employeurs...**

... pour un parcours qui **implique sur le temps long**, avec des **contraintes opérationnelles**, qui peut faire vivre des **changements structurels** et générer des **remises en question** individuelles et collectives. Cette thématique **génère donc de l'appréhension** chez les décideurs et freine leur engagement.



### **Intention n°3 : une approche structurelle et dans la durée en réponse au contexte spécifique de chaque employeur**

Les dispositifs publics et offres de service sont le plus souvent axées sur une situation donnée, celle d'un salarié en situation de handicap. Les employeurs peuvent être ponctuellement à la recherche d'un appui externe pour faire un diagnostic ou un plan d'action, ou encore recevoir une intervention ponctuelle, mais sans avoir un interlocuteur unique qui puisse proposer et articuler l'éventail des possibilités.

L'offre d'Inclusio comprend un accompagnement par la coordinatrice, qui prend le temps de comprendre ses besoins en lien avec le handicap psychique, mais aussi la santé mentale et les troubles psychiques de manière plus générale.

*« La coordinatrice Inclusio a pu prendre connaissance de notre situation et de nos enjeux autour du handicap et du bien-être au travail de nos salariés. En reformulant notre contexte bien mieux que nous aurions su le faire, elle nous a conseillé de prendre contact avec l'Agefiph. Nous avons alors pu exprimer clairement nos besoins et points de blocage vis-à-vis d'une situation particulière, ce qui a permis d'orienter la majeure partie du rendez-vous sur la réponse à des problématiques que nous ne pensions pas être en mesure d'aborder ni de traiter en tant qu'employeurs tant que la personne concernée n'en faisait pas la demande. » - DAF d'un employeur sur un cas de maintien*

Cette approche vise à appuyer l'employeur dans la création d'un cadre de travail qui soit à l'écoute des fragilités psychiques dans leur ensemble, de manière non stigmatisante et avec un parcours sur-mesure. Il s'agit donc d'agir sur la culture d'organisation, ce qui implique de mobiliser des salariés de tous niveaux hiérarchiques et de conduire des changements sur le temps long.

En complément, l'accompagnement sur la durée permet d'apprécier l'évolution des situations et de l'environnement, et d'actionner au bon moment la pluralité d'options disponibles. Ce « juste recours » vise à agir préventivement ou curativement, de la manière la plus efficace.

*« La sensibilisation a permis de mettre des mots sur une situation complexe à gérer pour les personnes concernées. Les rendez-vous avec la coordinatrice Inclusio a par la suite permis de mettre en place des actions en associant le salarié et notamment la Médecine du travail ou Cap Emploi avec qui nous n'aurions pas pu avoir une communication fonctionnelle sans expertise. Nous n'aurions pas agi sans le déclenchement opéré par la première sensibilisation et l'accompagnement qui a suivi. – DRH d'un employeur sur un cas de maintien*

 *Retours sur le terrain d'expérimentation : une typologie d'employeurs à voir annexes*

### ↳ 3.1. L'approche préventive et globale est reconnue pour sa vertu : permettre la détection des situations au plus tôt la mise en action au bon moment

Les membres du collectif d'experts et de partenaires ont **collectivement une vision globale** des questions de recrutement, de maintien des personnes, ainsi que des problématiques résultant de la stigmatisation des troubles psychiques dans le monde du travail.

- ✓ Tous les membres du collectif interrogés sur ce point confirment qu'Inclusio leur permet de **mieux connaître les solutions disponibles et être plus réactifs pour faciliter leur activation.**
- ✓ Nos interlocuteurs et interlocutrices (personnes concernées, employeurs ou experts) soulignent spontanément la **vertu des actions préventives**, notamment les sensibilisations qui peuvent conduire à détecter des situations avant qu'elles atteignent un stade critique.

*« Si mon responsable avait été formé, il m'aurait mieux comprise. La médiation a permis de trouver des solutions utiles qui auraient pu me faire rester si ma décision n'était pas déjà prise » - personne en situation de handicap, qui a bénéficié (écourtée) d'une immersion chez un employeur du parcours Inclusio*

*« Nous manquons de réactivité. Si on commence à agir quand il est trop tard, tout le monde est tendu et la situation est tellement dégradée qu'aucune solution de maintien n'est envisageable. » - employeur*

*« Les managers et les décisionnaires des RH ont un rôle clé. Ils sont parfois concernés eux-mêmes par des problématiques psychiques, et sont réticents à la mise en œuvre d'actions qui libèrent la parole sur ces sujets. Pourtant, ils en seraient les premiers bénéficiaires. Je crains que cela ne me prenne des années à les engager sur ce chemin. » - référente handicap*

⇒ Pour faciliter cette vision globale des besoins d'une entreprise et la rendre accessible aux employeurs comme aux experts, **le rôle d'un coordinateur ou d'une coordinatrice Inclusio, interlocuteur permanent, est indispensable :**

- Compréhension du besoin des entreprises grâce au *pré-diagnostic*
- Personnalisation du parcours, adapté aux besoins propres à l'organisation
- Fluidification de la transmission d'informations entre les acteurs du handicap et de la santé mentale et les entreprises
- Coordination des dispositifs publics et solutions privées existants pour simplifier le recours

### ↳ 3.2. L'accompagnement sur le long terme permet de combiner des actions et d'engendrer des changements en profondeur

La démarche d'Inclusio vise alors à ne pas intervenir ponctuellement via une sensibilisation, formation, diagnostic ou action de maintien, mais sur le plus long cours et via plusieurs actions.

« L'esprit est celui d'un accompagnement global de la page blanche à l'autonomie de l'employeur sur des questions de recrutement, de sensibilisation, ou de maintien d'un collaborateur. J'apprécie le fait qu'on ne vienne pas pour donner envie, pour que l'employeur soit dépendant de prestations qu'il achète chaque année, mais qu'on lui donne plutôt du pouvoir d'agir » - membre du collectif d'experts.

- ✓ Au fil d'un parcours, nous constatons en croisant les regards que **la démarche nourrit progressivement la vision d'une multiplicité de personnes**, ce qu'atteste un membre du collectif :

« Plus j'avance dans le temps, plus je vois évoluer la DRH, l'assistante sociale, le lien entre les acteurs du monde médico-social et du monde du travail ». L'optique d'un suivi sur le long terme permet également d'être plus réactif en cas d'évolution : « il faut pouvoir accompagner les hauts et les bas, les situations sont souvent fluctuantes avec des moments de crise »

- ✓ Les personnes sensibilisées ont majoritairement le **souhait de poursuivre leur apprentissage**.

73%

Parmi les 51 participants du questionnaire de la sensibilisation sur la santé mentale au travail, **une large majorité exprime l'envie d'aller plus loin en se formant aux Premiers secours en Santé mentale :**

**6%** ont déjà suivi la formation PSSM et **21%** ne le souhaitent pas.

« Après la sensibilisation, j'aimerais avoir d'autres rendez-vous pour plus de cas pratiques et savoir comment agir. J'ai aussi besoin de savoir comment me préserver. » - participant(e) à une sensibilisation sur la santé mentale

- ⇒ **Cela confirme l'intérêt d'un parcours plus long** pour les employeurs en général et en particulier pour le parcours individuel de chaque salarié, qui a besoin de temps pour intégrer et éprouver de nouvelles compétences.
- ⇒ **Il faut du temps pour conférer une forme de pouvoir d'agir**. Les questionnaires de fin de formation démontrent que si une majorité des participant(e)s se sent prête à propager le contenu, plusieurs commentaires précisent que **la mise en action nécessitera davantage de temps de formation**.
- ✓ **Les employeurs, qui saluent la dimension préventive d'Inclusio**, espèrent avoir les **outils pour détecter des besoins en amont et traiter les situations de manière coordonnée avant qu'elles ne deviennent critiques**.

« Nous avons besoin d'un accompagnement sur la durée, c'est comme cela que nous pourrions nous former, mettre en place de nouveaux processus, les faire adopter et changer la culture d'entreprise. Quand le sujet sera compris par nos décisionnaires, nous pourrions agir beaucoup plus tôt et éviter les situations catastrophes. » - employeur (référente RH)

Nous citons ici deux exemples d'actions ponctuelles. Il apparaît qu'elles ne peuvent avoir un impact structurel à condition d'être inscrite dans un parcours tel qu'Inclusio.

## Immersion

Les deux immersions mises en place chez des employeurs ayant engagé le parcours Inclusio, ont été source d'enseignements, très complémentaires à ceux d'une formation :

- ✓ **Une immersion permet des apprentissages chez la personne concernée, mais aussi pour ses collègues le temps de l'expérience.**

*« Cela peut donner à l'équipe une image concrète de ce que cela représente de travailler avec une personne porteuse de handicap. » - personne ayant bénéficié d'une immersion*

*« Toute expérience apporte quelque chose, voir une entreprise qui ne correspond pas à mes attentes m'a aussi permis de voir là où je ne veux pas travailler » - personne ayant bénéficié d'une immersion*

- ⇒ **Si l'environnement n'est pas assez mature pour accueillir la personne concernée par des problématiques psychiques, l'expérience peut s'avérer négative.**

Un manager sensibilisé et une personne en situation de handicap psychique accueillie dans un stage d'immersion écourté ont pu en témoigner. L'expérience avait été écourtée en raison de conditions d'accueil inadaptées et il ressort de nos entretiens avec les protagonistes qu'il était indispensable d'en passer par là pour que l'entreprise accueillante réalise à quel point la culture d'organisation était incompatible avec l'accueil d'une personne fragile.

*« Lorsque nous avons accueilli la personne, nous avons pris un certain nombre de mesures pour que l'accueil soit le meilleur possible. Malgré cela, nous avons commis un certain nombre d'erreurs malgré la sensibilisation quelques semaines plus tôt.*

*Les acquis nous ont permis de comprendre rapidement les erreurs commises et nous avons prévu d'en prendre compte dans l'accueil de nos salariés et dans notre plan interne de ressources humaines. » - employeur*

*Les personnes concernées comme moi par le handicap psychique ont des difficultés à exprimer leurs besoins. Il est indispensable qu'un travail soit fait par et avec les accueillants pour qu'ils soient plus ouverts à l'entendre. Les dispositions qui ont été prises spécifiquement pour moi dans l'entreprise accueillante n'étaient pas adaptées et le debriefing a démontré qu'elle manquait d'expérience. – personne ayant bénéficié d'une immersion*

- ✓ **La combinaison des actions augmente leur effet sur l'environnement de travail.**

## Exemple d'évènement ponctuel : la Matinale Inclusive

Pour faire connaître Inclusio, des événements comme la « **Matinale Inclusive** » ont été organisés.

Pour exemple, celle-ci a été organisée en 2022 avec Pôle Emploi et proposée à des employeurs susceptibles de s'engager dans Inclusio.

Bien que cela ne fasse pas partie du parcours, nous la mentionnons à titre d'exemple. Pour les employeurs qui ont rejoint le parcours par la suite, ce temps fait partie intégrante de l'expérience Inclusio et participe à leur appropriation du sujet en les mettant en action.

Les employeurs qui ont participé à l'évènement ont multiplié **les retours positifs par écrit pour témoigner de cette progression** lorsqu'ils ont été sollicités pour faire un retour :

*« Nous ressortons grandis de ce rendez-vous »*

*« Je repars avec moins de préjugés ».*

Toutefois, comme les actions de prospection, **un évènement ponctuel a pour fonction d'engager des organisations sur une démarche structurelle**. En effet, pour avoir un effet systémique, les experts du

collectif précisent que l'employeur doit faire le choix de porter un projet de changement de culture d'entreprise :

« Les actions ponctuelles n'ont pas d'impact sur le long terme. » - employeur (DRH)

- ✓ Cela valide la **pertinence de l'intention d'avoir un impact structurel avec un accompagnement protéiforme et sur le temps long.**

⇒ La poursuite du parcours et de la collecte d'information nous permettra d'étayer davantage ce point.

### ***L'offre est proposée à un large panel d'employeurs pour avoir un impact le plus large possible mais de nombreux freins existent***

En 2022 et début 2023, les employeurs démarchés ont tous les profils (publics, TPE, PME, ETI et grands groupes – voir retours d'expérience en annexe).

- ✓ **Des parcours Inclusio ont été engagés une fois chaque typologie de contexte.**
- ⇒ **Ce volume est toutefois insuffisant** pour établir une typologie des environnements les plus pertinents pour proposer le parcours Inclusio.
- ⇒ **Chaque environnement de travail est spécifique** et les entretiens démontrent que les raisons qui ont poussé les employeurs à participer à Inclusio sont propre à chaque contexte.

« Il est facile d'intervenir chez les convaincus, mais ce n'est pas chez eux qu'il y a le plus de chemin à faire ». - membre du collectif

« L'offre s'adresse à toute entreprise sous réserve que ses décideurs soient prêts à faire le pas. Typiquement, cela peut être des entreprises qui ont commencé à faire le travail sur le handicap de manière générale et ne sont pas encore passés aux questions de handicap psychique. » - membre du collectif

📌 *Quels sont les freins des employeurs vis-à-vis d'une approche globale ?*

**ANNEXE 8 : RETOURS SUR LES TERRAINS D'EXPERIMENTATION**

## CONCLUSIONS

**L'approche bi-thématique** sur la santé mentale et les troubles psychiques offre aux salariés une meilleure compréhension des concepts et la possibilité d'une libération de la parole. La poursuite des actions de formation et une mesure à plus long terme permettront d'apprécier pleinement l'impact concret sur les pratiques et donc sur leur *capacité d'agir*.

**L'approche pluridisciplinaire et sa coordination** augmentent le nombre de réponses et leur accessibilité. Mieux formés ou accompagnés, les employeurs sont équipés pour limiter la stigmatisation des personnes concernées et l'envenimement des situations complexes, grâce au recours à des solutions ajustées au moment le plus approprié. L'enjeu principal est de maintenir une dynamique collective efficiente sur le long terme.

**La démarche globale, sur le temps long**, fait consensus chez tous les interlocuteurs, visant un changement systémique. Cependant, dépasser les frontières entre acteurs (médico-social, partenaires publics ou privés) et créer une offre commune ne constituent pas une garantie contre l'inaction des employeurs. Les décideurs, hésitant à allouer des ressources à un sujet peu mobilisateur, sont préoccupés de l'ampleur des répercussions potentielles d'un tel engagement - alors que les conséquences parfois dramatiques d'une gestion conventionnelle peuvent leur paraître moins incertaines. Lever ces freins constitue le défi majeur pour déployer Inclusio.

En conclusion, **la démarche Inclusio semble ajustée pour favoriser des changements systémiques dans le monde du travail avec l'intégration et le maintien en emploi des personnes ayant des troubles psychiques.**

Les résultats immédiats de l'expérimentation révèlent aussi **une bonne compréhension des enjeux par les personnes ayant suivi tout ou partie du parcours, dont elles valident la pertinence.**

Pour obtenir un impact significatif sur le monde du travail et l'inclusion des personnes concernées, il s'agit de **poursuivre les actions engagées sur les premiers terrains d'expérimentation, et d'engager de nouveaux employeurs sur une véritable démarche systémique.**

# LE DEPLOIEMENT DE L'OFFRE

## Une offre portée par un collectif de 4 acteurs

En 2024, l'offre Inclusio sera déployée dans le cadre du parcours d'accompagnement selon les modalités suivantes :

### Rh et managers

- Sensibilisation aux enjeux de la santé mentale au travail  
○ 1h30
- Sensibilisation aux enjeux des troubles psychiques au travail  
○ 2h
- Formation recruter et manager inclusif  
○ 7h
- Mise en pratiques des acquis  
○ ingénierie à finaliser

### Collaborateurs

- Sensibilisation aux enjeux de la santé mentale au travail  
○ 1h30
- Sensibilisation aux enjeux des troubles psychiques au travail  
○ 2h

Les 4 acteurs à l'origine de l'ingénierie de l'offre et en capacité de la déployer sont mobilisés pour cette phase de déploiement :



La coordination est quant à elle reprise par le responsable des dispositifs d'accompagnement en emploi et des formations de Messidor Rhône.

**L'objectif est de réaliser 6 parcours complets au sein d'entreprises en 2024.**



# ANNEXES

# ANNEXE 1

## PRESENTATION DES LABORATOIRES D'INNOVATION SOCIALE DU CENTSEPT

### Le Centsept

---

Lancé en 2014, Le Centsept contribue à créer et développer des projets pérennes avec un impact social et environnemental positif sur le territoire de la Métropole de Lyon. Le Centsept participe à la transformation des territoires grâce à l'innovation sociale et à la coopération entre des acteurs publics, privés et de l'économie sociale et solidaire sur le territoire.

Le Centsept inscrit son intervention dans le cadre des 17 objectifs de développement durable de l'ONU en les déclinant en 7 champs de besoins : mobilité, éducation et insertion, lien social et solidarité, alimentation, ville durable, environnement et santé.

Pour mener à bien cette mission, le Centsept a développé 4 programmes d'activité :

- > **Les Laboratoires d'innovation sociale** dont l'objectif est de faire émerger et expérimenter des solutions collectives aux défis sociaux et environnementaux
- > **Le Programme Coopération (ex-Programme Accélération)** qui cherche à démultiplier l'impact d'un monde du travail social de l'ESS en favorisant les coopérations avec les acteurs publics et privés
- > **Entreprendre pour les territoires** qui vise à créer des activités économiques et sociales répondant aux besoins d'un territoire fragile (Zone rurale et QPV)
- > **Centsept Solutions** qui accompagne les acteurs dans le monde du travail et collectivités locales dans le déploiement de projets à impact positif

### La méthodologie des Laboratoires d'innovation sociale

---

Depuis septembre 2018, les **Laboratoires d'innovation sociale** du Centsept permettent aux acteurs du territoire de se saisir d'une thématique clé, et de faire émerger collectivement de nouveaux projets à **impact** social ou environnemental. C'est une démarche qui initie une dynamique collective et favorise l'engagement à termes des acteurs du territoire.

Chaque labo thématique est un **cycle complet d'innovation sociale**, rassemblant sur la durée un ensemble de structures publiques, privées et associatives ainsi que des profils métier représentatifs du secteur concerné. C'est aussi un dispositif d'**innovation ouverte**, dont la majorité des productions sont disponibles en Open source.

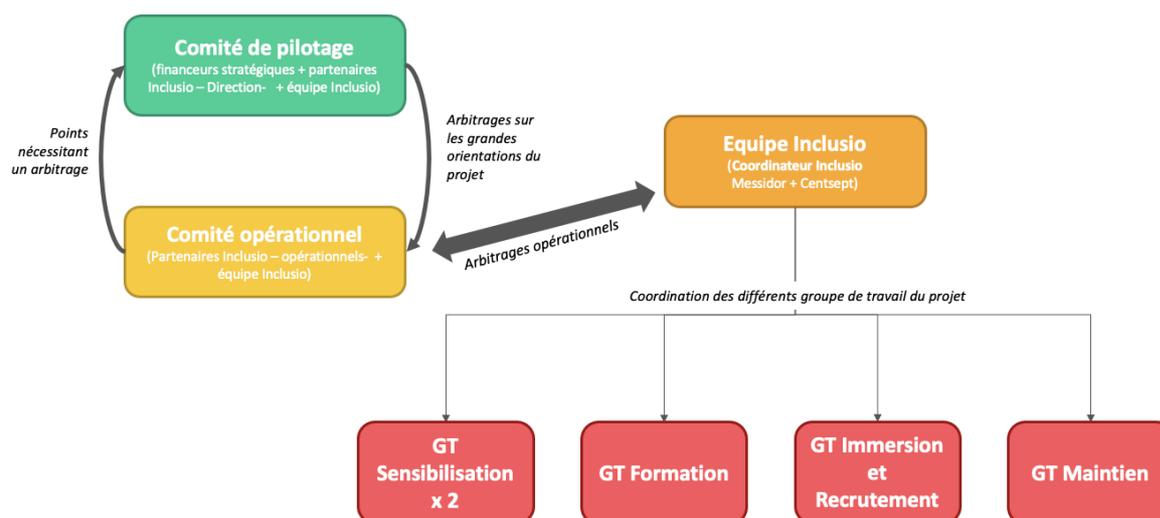
Ce processus, basé sur **les méthodologies de design thinking**, s'attache à faire remonter les besoins et les idées des bénéficiaires finaux des solutions développées.



# ANNEXE 2

## UNE GOUVERNANCE STRUCTUREE POUR PILOTER L'EXPERIMENTATION

La gouvernance du projet Inclusio a évolué depuis avril 2021 pour s'adapter aux besoins du projet. Après le Labo Inclusio, une nouvelle gouvernance a été créée pour 2022-2023 :



### Le comité de pilotage (Copil)

Rôle :

- Construction de la vision du projet à LT (portage définitif, financement du projet ...)
- Arbitrage sur les orientations stratégique du projet

Les participants :

- Les financeurs stratégiques : AGEFIPH, FIPHFP
- Les directeurs des partenaires Inclusio (+ si besoin les opérationnels)
- L'équipe Inclusio

Fréquence de rencontre :

- 3h tous les 4 mois, piloté par le Centsept et animé par l'équipe Inclusio

### L'équipe projet

Rôle :

- Pilotage de l'expérimentation (recherche de financement, animation de la gouvernance, démarche partenariale...)
- Coordination de la construction de l'offre Inclusio et de la mise en place dans les structures expérimentatrice de l'offre
- Construction et mise en place de la stratégie de prospection et de communication

Les participants :

- La coordinatrice Inclusio
- Messidor (responsable développement)
- Le Centsept

Fréquence de rencontre :

- 1 point hebdomadaire entre la coordinatrice Inclusio et son manager Messidor, piloté et animé par la coordinatrice Inclusio
- 1 point mensuel avec l'équipe projet au complet, co-piloté et animé

## Le comité opérationnel (Comop)

---

Rôle :

- Construction et arbitrage sur la stratégie de déploiement opérationnelle du projet
- Construction et validation de l'offre de service

Les participants :

- La coordinatrice Inclusio
- Les partenaires Inclusio (1 à 2 personnes / structure)
- Le Centsept

Fréquence de rencontre :

- 3h tous les mois en 2022 puis moins réguliers en 2023, piloté et animé par la coordinatrice

## Les groupes de travail

---

Afin de co-construire l'offre de service Inclusio et assurer son déploiement dans les structures expérimentatrices, différents groupes de travail ont été créés pour permettre de travailler en petite équipe sur des aspects spécifiques.

Ces différents groupes de travail se réunissent en fonction de leur besoin et sont pilotés par la coordinatrice Inclusio.

INSTANCE	RÔLE
GT Sensibilisations	> Construire le contenu, le déroulé et les livrables des sensibilisations > Assurer l'animation des sensibilisations > Assurer le maintien à jour des documents
GT Formation	> Construire le contenu, le déroulé et les livrables de la Formation > Assurer l'animation des formations > Assurer le maintien à jour des documents

<b>GT Immersion et recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Assurer l'accompagnement du candidat et de l'employeur dans le cadre d'une immersion / recrutement via Inclusio</li> <li>&gt; Participer à des évènements de rencontres candidats et employeurs</li> <li>&gt; Orienter des employeurs vers le dispositif Inclusio</li> </ul>
<b>GT Maintien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cartographier les offres existantes et construire une offre complémentaire à l'existant</li> <li>&gt; Assurer l'accompagnement du candidat et de l'employeur dans le cadre d'un maintien en emploi</li> </ul>

# ANNEXE 3

## LES MODULES DE L'OFFRE INCLUSIO

### Création de 3 modules pédagogiques

#### Sensibilisation aux enjeux de la santé mentale au travail

Favoriser la prise de conscience des enjeux de la santé mentale en entreprise et donner des premiers leviers d'action pour mieux prendre en compte la santé mentale

- définir la santé mentale
- interroger les représentations
- initier le repérage d'un problème de santé mentale
- donner des premières pistes pour identifier des personnes en situation de souffrance psychique et savoir réagir face à ces situations

#### Sensibilisation aux enjeux des troubles psychiques au travail

Favoriser la prise de conscience des enjeux du handicap et des problématiques psychiques en entreprise

- donner des premières notions sur le handicap en général et le cadre légal qui encadre le handicap
- interroger les préjugés sur le handicap psychique en donnant des éléments de compréhension
- partager des exemples d'adaptation et de compensation possibles à activer en entreprise

#### Formation Manager des collaborateurs Rencontrant des problématiques psychiques

Se doter de repères sur les impacts des troubles psychiques sur l'emploi et les ressources compensatoires mobilisables

- sécuriser l'intégration
- manager de manière inclusive son collectif de travail
- manager et accompagner des collaborateurs rencontrant des problématiques psychiques et/ou en situation de handicap
- rendre son processus de recrutement inclusif
- savoir identifier et prévenir les risques pour la personne et pour l'équipe de travail

## Création d'un module d'accompagnement à la mise en pratique

### Mise en pratique des acquis



Appliquer les nouveaux acquis sur des situations réelles

- La phase de mise en pratique permet à l'entreprise d'**utiliser immédiatement les nouvelles méthodes apprises** et de transformer la théorie en pratique, **favorisant ainsi un changement systémique et structurel**.
- **Initialement, le parcours Inclusio se clôturait sur une phase d'immersion d'un stagiaire** en situation de handicap au sein de l'entreprise permettant ainsi aux collaborateurs formés de mettre en pratique leurs nouveaux acquis en situation réelle. Pour des raisons éthiques, les modalités de mise en pratique seront revues pour la phase de déploiement de l'offre Inclusio.
- Nous souhaitons proposer **un accompagnement personnalisé à la mise en pratique des acquis en fonction des besoins de l'entreprise** : accompagnement à un entretien d'embauche, accompagnement à un entretien de management, ... Nous souhaitons, par ce biais, **soutenir l'entreprise dans la mise en place de ses nouvelles pratiques** et renforcer la notion d'accompagnement au sein du parcours Inclusio.

## Réflexions autour d'un nouveau module

### Module découverte



Proposer un format cours hors parcours répondant aux besoins des entreprises

- Durant la phase d'expérimentation, nous avons constaté **la réticence pour certaines entreprises à s'engager dans un format parcours** demandant une certaine organisation et **un engagement affirmé pour s'emparer des enjeux** de la santé mentale et des troubles psychiques en entreprise.
- Les entreprises sont également en quête d'**un format cours** à proposer à leurs collaborateurs lors d'**événements** (SISM, SEEPH, événement de fin d'année, ...).
- Conscients de cette difficulté à se lancer et de cette volonté d'aborder ce sujet par un premier format accessible, **nous souhaitons créer un module qui répondrait aux besoins des entreprises sans dénaturer le parcours tel qu'il a été expertement conçu**.
- Ce module est **en cours d'ingénierie** et sera proposé courant 2024.

# ANNEXE 4

## L'ANALYSE DES OFFRES ET DISPOSITIFS EXISTANTS

### Sensibilisation

<b>Offres existantes</b>	Plusieurs acteurs proposent des sensibilisations sous différents formats : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Messidor</li> <li>- HandiLyonRhône</li> <li>- ESPAIRS</li> <li>- Institut Jean Bergeret</li> <li>- LADAPT</li> <li>- l'Agefiph (Modul'Pro)</li> </ul>
<b>Manque(s) / besoins(s) identifié(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Des offres pas directement activables en entreprise (trop techniques, adapté à un public de soignants, format ...) : ESPAIRS, Institut Jean Bergeret</li> <li>&gt; Des offres généralistes et non spécifiques sur les troubles psychiques : Handi Lyon Rhône</li> <li>&gt; Format et durée jugés trop longs ou pas adaptés en entreprise : Messidor</li> <li>&gt; Offre proposée ailleurs, mais pas sur le territoire du Rhône : LADAPT</li> </ul>
<b>Offre Inclusio pour répondre au besoin identifié</b>	Construction de 2 sensibilisations d'un format 1h30 destinés à tous les collaborateurs de la structure : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; « Santé mentale en entreprise » animé par ESPAIRS et l'institut Jean Bergeret</li> <li>&gt; « Troubles psychiques au travail » animé par HandiLyonRhône et Messidor</li> </ul>
<b>Pourquoi créer une offre Inclusio ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Allier les différentes expertises du collectif Inclusio pour co-construire une sensibilisation claire et pragmatique</li> <li>&gt; Avoir une offre qui répond au niveau de qualité attendu par les employeurs</li> <li>&gt; Avoir une offre cohérente et harmonisée entre les différentes sensibilisations</li> <li>&gt; Professionnaliser et faire monter en compétence les différents partenaires Inclusio</li> </ul>
<b>Résultats visés auprès des employeurs</b>	<p>Favoriser la prise de conscience de l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux de la santé mentale et des troubles psychiques dans le monde du travail.</p> <p>Donner des pistes d'actions concrètes pour pouvoir accompagner des situations existantes.</p>

## Formation

<p><b>Offres existantes</b></p>	<p>Plusieurs acteurs proposent des formations sous différents formats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Messidor</li> <li>- HandiLyonRhône</li> <li>- ESPAIRS</li> <li>- Institut Jean Bergeret</li> </ul> <p>Plusieurs acteurs sont déjà formateurs PSSM : Messidor, HandiLyonRhône, ESPAIRS, Institut Jean Bergeret</p>
<p><b>Manque(s) / besoins(s) identifié(s)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Des offres pas directement activables en entreprise (trop techniques, adapté à un public de soignants, format ...) : ESPAIRS, Institut Jean Bergeret</li> <li>&gt; Des offres généralistes et non spécifiques sur les troubles psychiques : Handi Lyon Rhône et Agefiph</li> <li>&gt; Formation non certifiée Qualiopi : Messidor</li> </ul>
<p><b>Offre Inclusio pour répondre au besoin identifié</b></p>	<p>Co-construction d'une formation de 8h « Recruter, intégrer et manager Inclusif) avec Messidor, HandiLyonRhône et ESPAIRS</p>
<p><b>Pourquoi créer une offre Inclusio ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Allier les différentes expertises du collectif Inclusio pour co-construire une formation claire et pragmatique</li> <li>&gt; Avoir une offre qui répond au niveau de qualité attendu par les employeurs</li> <li>&gt; Avoir une offre cohérente vis-à-vis des sensibilisations et de la formation PSSM</li> <li>&gt; Professionnaliser et faire monter en compétence les différents partenaires Inclusio</li> </ul>
<p><b>Résultats visés auprès des employeurs</b></p>	<p>L'objectif de cette formation est de sécuriser l'inclusion d'une personne avec des troubles psychiques dans un collectif de travail en donnant des outils pratiques aux collaborateurs et enrichir les pratiques RH et managériales.</p> <p>Cette formation s'adresse plus particulièrement aux RH et managers afin de faciliter le recrutement, l'intégration et le management de personnes avec un trouble psychique.</p>

## Maintien en emploi

<p><b>Offres existantes</b></p>	<p>La porte d'entrée du maintien en emploi est principalement la médecine du travail de la structure qui peut par la suite mettre en place un accompagnement en faisant appel à différents partenaires.</p> <p>Des dispositifs publics (portés par différents opérateurs) peuvent agir sur des situations spécifiques de maintien ou d'études de besoins de compensation. Ces dispositifs sont gratuits pour l'employeur et le salarié.</p> <p>Messidor, via son offre Messidor conseil, propose un accompagnement au maintien en emploi. Cette offre est possible pour les personnes bénéficiant d'une RQTH ou pas - et elle est payante pour l'employeur.</p>
<p><b>Manque(s) / besoins(s) identifié(s)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'employeur ne sait pas toujours à qui s'adresser, ni quelles sont les procédures à suivre en cas de difficulté avec un salarié. Les employeurs n'ont pas ou peu de connaissance sur les dispositifs existants</li> <li>&gt; Les situations de maintien sont généralement des situations d'urgence qui demande un accompagnement rapide, or les délais pour rencontrer la médecine du travail, puis une psychologue du travail si cela est jugé pertinent sont longs</li> <li>&gt; L'accompagnement de l'employeur et du salarié repose sur l'analyse de la médecine du travail</li> <li>&gt; Beaucoup de dispositifs existent et sont financés pour un salarié avec une RQTH ou en voie de l'être, or dans le cas des troubles psychiques les personnes n'ont pas toujours une RQTH et ne peuvent pas en bénéficier.</li> </ul>
<p><b>Offre Inclusio pour répondre au besoin identifié</b></p>	<p><i>En cours de construction.</i></p> <p><i>NB : La demande des entreprises (nb sur l'axe maintien) et la complexité des cas légitime la prise en charge structurelle / et pluridisciplinaire de ce genre de cas.</i></p>
<p><b>Pourquoi créer une offre Inclusio ?</b></p>	<p>La valeur ajoutée sur la question du maintien est d'être un interlocuteur unique en qui l'employeur a confiance pour lui expliquer les différents dispositifs existants et faciliter la mise en lien avec les partenaires pouvant accompagner l'employeur et le salarié.</p> <p>L'objectif est de pouvoir, à la suite d'un accompagnement au maintien en emploi d'un salarié, déclencher des actions de sensibilisation et de formation pour réaliser de la prévention au sein de la structure – d'où l'intérêt de pouvoir faire intervenir facilement différentes expertises, grâce au collectif.</p>
<p><b>Résultats visés auprès des employeurs</b></p>	<p>Permettre à l'employeur de prendre en charge rapidement une situation complexe avec un salarié pour favoriser le maintien en emploi.</p> <p>Mettre en place des réflexes et des bonnes pratiques pour prévenir et réagir en cas de situation complexe au travail avec des collaborateurs.</p>

## Immersion en stage (et recrutement)

<p><b>Offres existantes</b></p>	<p>&gt; <b>Pôle emploi</b> et <b>CAP Emploi</b> sont directement en lien avec les employeurs pour répondre à leur besoin de recrutement et faciliter la mise en lien avec les demandeurs d'emploi.</p> <p>&gt; <b>HandiLyonRhône</b> et <b>LADAPT</b> organisent des évènements dédiés à l'emploi</p> <p>&gt; D'autres acteurs sont dédiés à l'accompagnement des personnes (<b>Messidor, Repères Métropoles, l'ADAPEI 69, LADAPT</b>), notamment via des actions vers le monde professionnel (stages)</p>
<p><b>Manque(s) / besoins(s) identifié(s)</b></p>	<p>&gt; Pas de temps de rencontre spécifique sur les troubles et handicaps psychiques</p> <p>&gt; Des offres individuelles existent mais peu de coordination entre les différents acteurs ce qui rend difficile pour l'employeur le recrutement car il doit se mettre en lien avec chaque structure</p> <p>&gt; L'employeur ne sait pas toujours auprès de qui adresser son besoin de recrutement</p>
<p><b>Offre Inclusio pour répondre au besoin identifié</b></p>	<p>La coordinatrice Inclusio joue le rôle de guichet unique pour l'employeur en faisant le lien entre le besoin de recrutement de l'employeur et l'ensemble des partenaires Inclusio qui ont des personnes avec un troubles psychiques en recherche d'emploi ou d'une immersion en stage.</p> <p>Création d'une matinale Inclusio avec une partie de sensibilisation sur la thématique des troubles psychiques et une deuxième partie dédiée à la rencontre d'employeur et de personnes en recherche d'emploi invitées et accompagnées par les partenaires Inclusio.</p>
<p><b>Pourquoi créer une offre Inclusio ?</b></p>	<p>L'offre Inclusio vient s'appuyer sur les autres dispositifs d'accompagnements au recrutement et l'insertion existants. L'employeur se sent accompagné pas à pas dans le processus, ce qui la rassure. L'immersion en stage d'une personne obligatoire dans l'étape 1 permet à l'employeur de se confronter à la réalité et de tester ses capacités d'accueil.</p> <p>La matinale Inclusio permet de faciliter la rencontre et de sécuriser l'employeur qui rencontre le bénéficiaire et la structure qui l'accompagne, si besoin.</p>
<p><b>Résultats visés auprès des employeurs</b></p>	<p>Accompagner l'employeur à réaliser un premier pas vers l'insertion de personnes avec un troubles psychique grâce à l'immersion en stage.</p> <p>A ce stade de l'expérimentation, il apparaît que l'accompagnement au recrutement est moins prioritaire dans les besoins exprimés par les entreprises vis-à-vis du parcours Inclusio. L'expérimentation en 2023 viendra enrichir le contenu de l'accompagnement sur cette thématique et la recentrer au regard des besoins exprimés et de l'offre disponible par ailleurs.</p>

## OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT AUTOUR DU HANDICAP ET DE LA SANTE MENTALE

	Intervention auprès d'un groupe	Portage par un un collectif	Ressources sur les troubles psychiques (pas uniquement la santé mentale)	Pas d'expertise spécifique	Solution unique et claire
					
					
					
					
					
					

# ANNEXE 5

## MODELISATION DE PARCOURS DE MAINTIEN COORDONNES

L'expérimentation a confirmé le besoin d'accompagnement au maintien au sein des entreprises mais nous manquons de légitimité pour coordonner des dispositifs publics subventionnés.

Un appel à projet de France Travail pourrait paraître courant 2024 et le cas échéant nous permettre d'être projet pilote sur l'accompagnement au maintien en emploi.

### 2 parcours types décrits

Objectif : révéler la complémentarité et le besoin de coordination des dispositifs existants

Hypothèses :

- Parcours idéal : sans rupture et avec *l'accompagnement le plus qualitatif et extensif possible*
- 2 situations "extrêmes" où la personne a des besoins d'accompagnement très importants :
  - Une personne sans RQTH
  - Une personne avec RQTH (ou en démarche)

# Personne sans RQTH

si la personne est en démarche de RQTH : voir page suivante

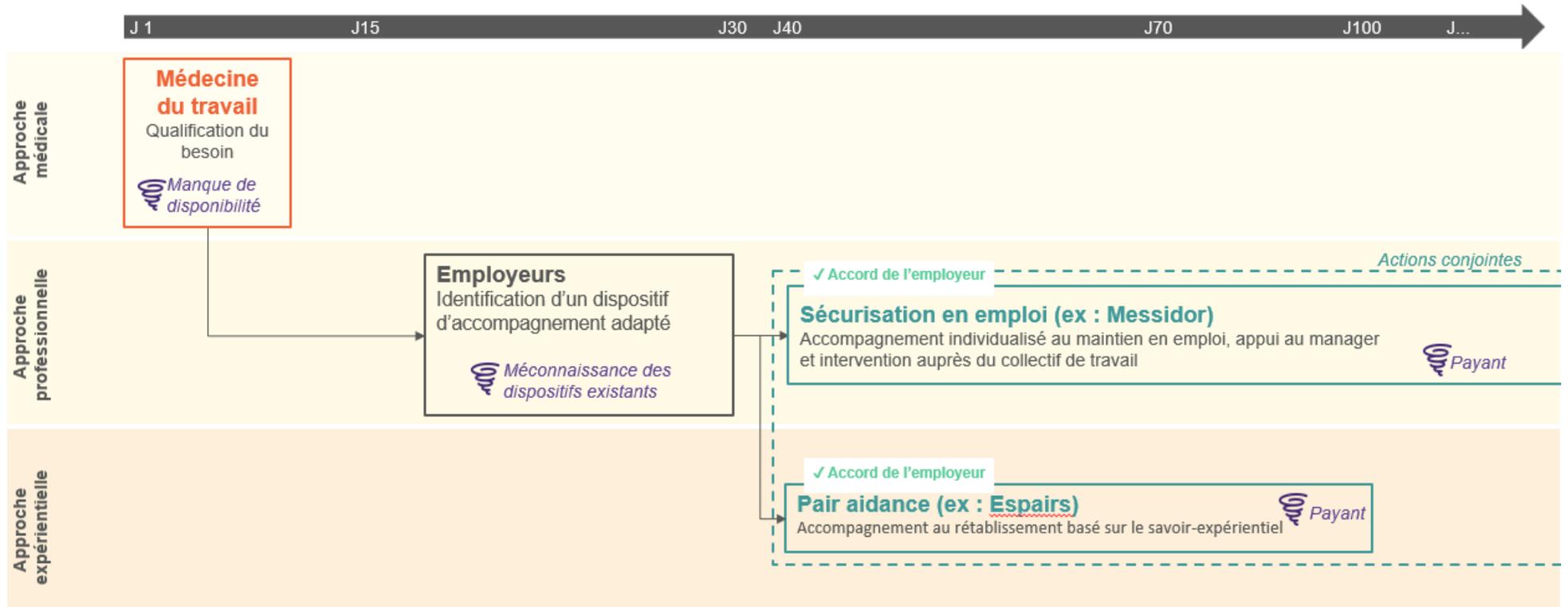
## // LÉGENDE //

ABC Dispositifs institutionnels

ABC Solutions privées

🌀 Freins dans le parcours actuel

✓ Conditions

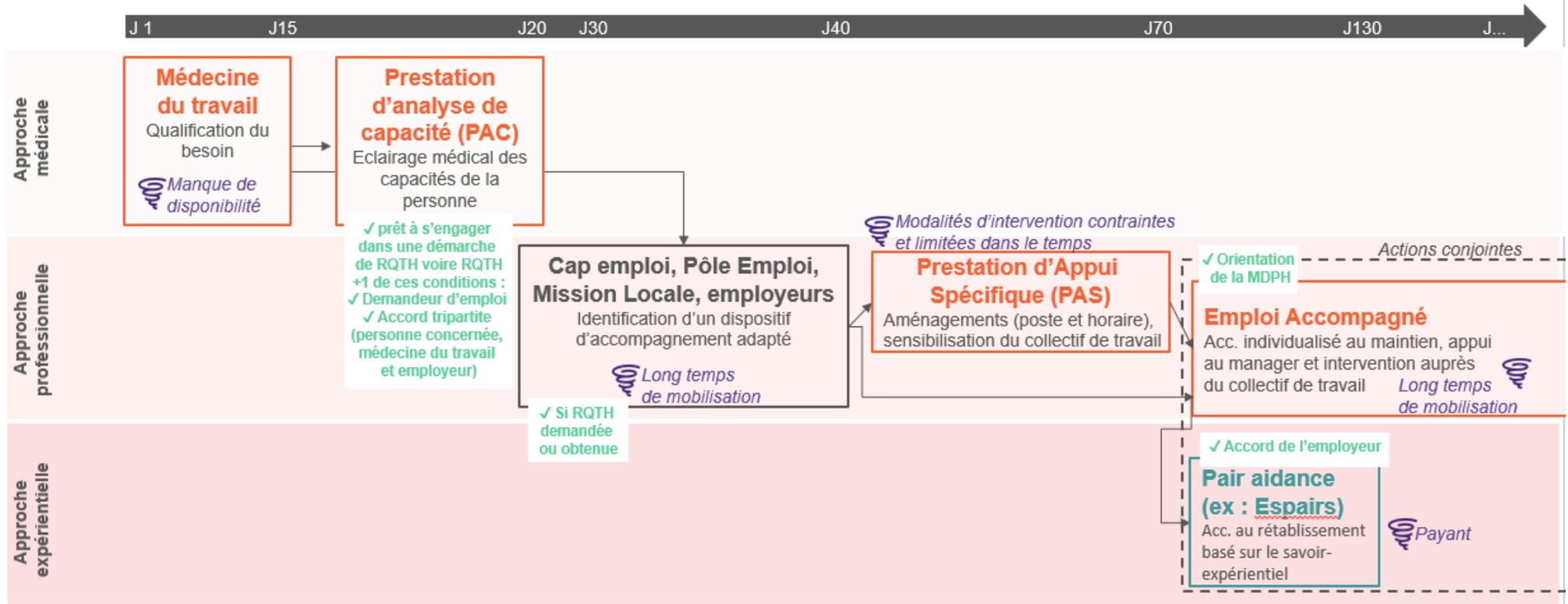


# ☉ Personne avec RQTH ou en démarche

La démarche de RQTH doit être engagée à divers degrés selon les étapes

## // LÉGENDE //

- ABC Dispositifs institutionnels
- ABC Solutions privées
- 🌀 Freins dans le parcours actuel
- ✓ Conditions



# ANNEXE 6

## ANALYSE DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

↳ L'association d'expertises complémentaires améliore aussi la pratique générale des structures membres les mieux impliquées

- ✓ La majorité des membres du collectif considère que la coopération avec d'autres acteurs experts complémentaires les a fait progresser dans leur compréhension du système global de prévention et prise en charge des situations complexes dans le monde du travail sur notre thématique.
- ✓ Inclusio permet également aux membres du collectif d'avoir les compétences et les réflexes pour faire le lien avec l'ensemble des dispositifs existants (Entreprises adaptées, Prestations d'appuis spécifiques, Médecine du travail...), comme l'ont attesté plusieurs professionnels :

« Je sais davantage comment passer d'un dispositif à l'autre, anticiper et permettre une continuité entre différents dispositifs et solutions » - membre du collectif d'experts.

« Avant, j'avais tendance à considérer les autres structures comme des concurrents et j'avais beaucoup de mal à voir leur valeur ajoutée. Aujourd'hui, j'ai beaucoup plus envie de les recommander, en particulier dans les domaines où je sais qu'ils seront plus pertinents et plus efficaces. » - membre du collectif d'experts

« J'ai découvert la pair-aidance et tout ce que cela pourrait apporter dans le cadre de notre travail. Aujourd'hui je ne pourrais plus m'en passer. » - membre du collectif d'experts

- ✓ L'implication de plusieurs salariés chez une structure membre et la dynamique interne liée à Inclusio sont deux facteurs ayant permis à certains acteurs du collectif de faire des progrès significatifs : meilleure connaissance de l'écosystème et des thématiques abordées par Inclusio.
- ⇒ Les structures qui ont regretté ne pas avoir beaucoup progressé en la matière ne vérifient pas ces deux facteurs. On distingue :

1. Les structures qui ont intégré Inclusio dans leur fonctionnement et développement stratégique : ont mobilisé plusieurs personnes sur l'expérimentation et pu en faire un levier en interne (formation et amélioration continue.

« Côtayer aussi concrètement des experts dans le réseau lyonnais et des personnes qui sont des ingénieurs de formation : cela nous a permis de mieux comprendre comment fonctionne le monde de l'entreprise qui nous apparaissait auparavant comme fermé.

2. Des structures pour qui Inclusio était plus périphérique : ont circonscrit les actions à une seule personne et à un temps limité. La majorité de la structure n'a pas bénéficié de la dynamique. Trois structures ont indiqué que le changement de leur salarié référent a occasionné une déperdition d'information.

« C'est principalement un ancien salarié qui s'est impliqué dans Inclusio. Il était très intéressé par le projet, mais comme nous fonctionnons en silo, il n'y a pas eu de porosité avec le reste de notre structure. Aujourd'hui, j'ai du mal à voir quels effets a eu Inclusio sur notre structure. Avec le recul, il aurait fallu que cet

*Nous avons aussi pu mieux structurer notre engagement soit partagé avec d'autres en interne et approche. » - membre du collectif d'experts | capitalisé. » - membre du collectif d'experts*

- ⇒ **Des modalités d'engagement plus bénéfique pour les structures membres du collectif sont ainsi un levier de mobilisation.** Nous souhaitons les investiguer davantage avec les membres du collectif à la fin de l'expérimentation.

## L'efficacité de la démarche, un paramètre important pour entretenir la dynamique collective

### Structuration de l'offre

La création des contenus, de l'offre de formation, de l'articulation des actions de maintien, a demandé un **effort conséquent** aux membres du collectif.

- La plupart des structures avaient sous-estimé le temps nécessaire à ce travail de structuration.
- Deux membres précisent qu'elles ont principalement **orienté leur contribution vers du contenu** qui existait déjà dans leur catalogue de formation.
- Une autre structure précise qu'elle ne disposait pas du contenu initial, cela lui a donc demandé un **travail de création ex nihilo**, avec un retour sur investissement incertain.

Comme nous l'avons vu plus haut, la qualité des interventions est notamment saluée par les participants. Les membres du collectif considèrent également qu'elles correspondent à leurs standards de qualité.

*« Le contenu des sensibilisations et des formations est globalement bon et sur une bonne trajectoire d'amélioration continue ». - membre du collectif d'experts*

- ✓ **La structuration de l'offre et de ses modules est considérée comme un investissement nécessaire et une première réussite par l'ensemble des membres du collectif, dans la mesure où elle peut être proposée à grand nombre d'employeurs.**
- ⇒ Certaines structures ont toutefois fait le choix de **réduire leur implication en 2023**, en sélectionnant de manière plus exigeante les groupes de travail auxquels elles participeraient. **Les experts souhaitent optimiser le temps consacré à l'expérimentation, en se focalisant sur les interventions, la phase de structuration étant désormais considérée comme aboutie.**

### Interventions

En mobilisant 2 personnes minimum pour une sensibilisation ou formation les intervenants reconnaissent que **ces interventions sont plus coûteuses.**

*« Ce n'est pas facile de coordonner la mobilisation de 2 structures pour chaque intervention, avec un système de rémunération à améliorer pour que les structures s'y retrouvent sans dépasser le budget. » - membre du collectif d'experts*

- ⇒ **L'équilibre économique des interventions** apparaît ainsi comme un levier pour conserver l'implication des experts.
- ⇒ **Les structures considèrent unanimement qu'il faut poursuivre dans la direction engagée, pour récolter les fruits de tout ce qui a été semé jusqu'à aujourd'hui et qui leur semble pertinent.**

# ANNEXE 7

## LA METHODOLOGIE D'EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION INCLUSIO

### Grilles d'entretien

#### Guide d'entretien avec les membres du collectif

---

1- Le collectif : quel retour sur sa création, structuration et fonctionnement actuel ? Dans quelle mesure Inclusio a-t-il favorisé la coopération ?

- Création :
- 
- Structuration :
- 
- Fonctionnement actuel :

2- L'expérimentation :

- Qu'en retirez-vous ?
  - Qu'est-ce qui vous poussé à poursuivre ? Pourquoi êtes-vous encore là ? Quels sont les freins / levier à la pérennité de cette coopération ?
  - Dans quelle mesure Inclusio vous a-t-il amené-e à vous confronter à d'autres approches ? Cela a-t-il eu des répercussions ? (remise en question)
- Qu'est-ce qu'Inclusio apporte aux employeurs ?
- Qu'est-ce qu'Inclusio apporte aux personnes concernées ?
- Quelles sont vos attentes aujourd'hui ? Différentes d'hier ?

3- Quel regard portez-vous sur l'offre Inclusio et son potentiel ?

4- Le mot de la fin ?

#### Guide d'entretien avec les personnes concernées (immersion, maintien)

---

1- Description du déroulé de l'accompagnement

2- Qu'est-ce que l'accompagnement d'Inclusio vous a apporté personnellement, dans une démarche de mieux-être au travail ?

3- Dans quelle mesure l'accompagnement a-t-il eu un effet sur votre cadre de travail, votre/vos responsables, collègues ?

- Changement de comportement vis-à-vis de vous directement : ...

- Apprentissage vis-à-vis des thématiques de l'inclusion dans le monde du travail : ...

4- Peut-on tirer des enseignements d'après votre expérience spécifique, qui puissent être utiles à d'autres ?

5- Quelles sont les pistes d'amélioration pour Inclusio ?

### Guide d'entretien avec les employeurs en cours de parcours

---

1- Description du déroulé de l'accompagnement (étapes)

2- Pour chaque étape : comment avez-vous vécu / vivez-vous l'expérience et qu'est-ce que cela vous apporte ?

- En interne

- Relation et intégration d'Inclusio dans l'organisation

3- Quelles sont les pistes d'amélioration pour Inclusio ?

### Guide d'entretien avec les employeurs en fin de parcours

---

1- Description du déroulé de l'accompagnement (étapes)

2- Qu'en retirez-vous ? et les différentes parties prenantes concernées ?

3- Qu'est-ce qui a pu vous freiner à aller plus loin dans le parcours ?

4- Quel est votre avis sur les partis pris du parcours ?

- Démarche systémique

- Approche collective

- Approche bi-thématique

## Liste des personnes et structures interrogées

**3** entretiens semi-directifs avec des personnes concernées : 1 personne en maintien et 2 personnes en immersion

Entretiens semi-directifs ou non-directifs avec les coordinatrices Inclusio

**4** entretiens semi-directifs avec deux partenaires



**11** entretiens semi-directifs avec les membres du collectif d'expert



**5** entretiens avec des entreprises expérimentatrices

# ANNEXE 8

## RETOURS SUR LES TERRAINS D'EXPERIMENTATION

### Retours sur le terrain d'expérimentation : une typologie d'employeurs

---

#### TPE

Les plus petites entreprises n'ont pas de service RH ni de référent handicap et la plupart n'ont pas prévu de s'engager sur un sujet aussi spécifique.

- ⇒ Retour terrain : une partie du parcours Inclusio (sensibilisation et immersion) a été testée dans un établissement de moins de 10 personnes. L'initiative provenait de son directeur, motivé par le lien fort entre Inclusio et le cœur de métier de son entreprise, en lien avec le handicap et l'insertion professionnelle. Cet établissement est la filiale autonome d'un grand groupe, avec un fonctionnement hybride entre celui d'une TPE et du département d'une plus grande entreprise. Pour ces deux raisons, il faut voir ici un cas particulier.

#### PME

Contrairement aux TPE, les PME sont concernées par l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). La plupart d'entre elles ont un service RH mais pas de politique handicap. Il n'y a pas d'obligation d'avoir un référent handicap et le degré d'investissement sur ce champ est très variable d'une entreprise à l'autre.

- ⇒ Retour terrain : la majeure partie du parcours (sensibilisations pour une large partie des salariés, une seule immersion, une seule formation pour une équipe restreinte) a été déroulée avec un établissement local comptant plusieurs dizaines de salariés. Inclusio répond à un besoin d'engagement exprimé par le comité de direction, qui constate que le secteur d'activité est exigeant en termes de rythme de travail et à risque pour la santé mentale des salariés. La taille de l'établissement est propice à la recherche d'un appui externe pour penser la politique handicap et la mettre en œuvre. Le cadre RSE (label B Corp) pousse aussi l'entreprise à engager des actions quantifiables, ce qui occasionne des attentes sur ce plan-là également.

#### ETI

Ces employeurs sont tenus d'avoir un référent handicap, chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap. Elles n'ont pas nécessairement de politique handicap structurée et les actions en termes de handicap sont généralement orientées sur la gestion de situations individuelles, sans plan d'action systémique.

- ⇒ Retour terrain : une filiale française employant environ 300 personnes a engagé un parcours de sensibilisation et formation au printemps 2023 avec une équipe restreinte. Un projet de restructuration est devenu prépondérant dans les actions RH dans la suite de l'année, avec un arrêt des recrutements et des actions sur le handicap, qui devraient reprendre en 2024.

#### Grandes entreprises

La plupart de ces acteurs sont des grands groupes, avec des services RH et RSE très développés et une politique handicap transversale entre plusieurs services.

- ⇒ Retour terrain : démarchés dès le lancement du « laboratoire d'innovation sociale » auxquels certains ont participé, précédant l'expérimentation, certains n'ont pas donné suite en précisant le plus souvent que leur politique handicap est déjà engagée. Deux grands groupes ont toutefois exprimé un fort intérêt, avec deux contextes différents pour la demande : développer le volet psychique d'une démarche handicap généraliste, prévenir les risques en lien avec un déménagement.

### **Employeurs publics**

Ces organisations ont des tailles et des modes d'organisation très variables (collectivités, services de l'Etat, établissements scolaires et hospitaliers). Une caractéristique importante, par rapport au secteur privé, est la prééminence du maintien en emploi des agents en situation de handicap, quel que soit le contexte.

- ⇒ Retour terrain : les collectivités prospectées s'avèrent réceptives à l'offre. La collectivité **qui** a sollicité Inclusio pour un cas de maintien et ne prévoit pour le moment pas de s'engager sur la totalité du parcours. Raisons avancées : manque d'intérêt du sujet pour les cadres, la lenteur des prises de décision et manque de ressources.

## **D'après les membres du collectif, quels sont les freins des employeurs vis-à-vis d'une approche globale ?**

---

Les employeurs les moins convaincus et les moins engagés en matière de handicap sont ceux qui ont le plus besoin d'un appui extérieur. Cela est d'autant plus vrai pour le handicap psychique, avec une majorité de situation où il est invisible et stigmatisant.

- ⇒ Retour terrain : ce sont ces employeurs qui sont le moins susceptibles de s'engager.

Il est difficile d'impliquer les employeurs sur le long terme.

« Je m'interroge sur la lourdeur du package pour des TPE ou PME, la plupart ne veulent pas consacrer autant de temps » - membre du collectif d'experts

- ⇒ Retour terrain : un nombre significatif d'entreprises ne sont intéressées que par une intervention courte et ponctuelle sur des temps d'équipe, et sans récurrence.

Les employeurs poursuivent parfois un objectif dans le cadre de leur reporting RSE, en privilégiant les indicateurs quantitatifs à court terme plutôt qu'une politique handicap structurelle.

- ⇒ Retour terrain : cela les incite parfois à clore rapidement le chapitre sur l'inclusion en déclarant que les actions engagées ont produit le constat escompté.

Un parcours Inclusio peut remettre en cause des fonctionnements internes.

« J'ai le cas récurrent de l'employeur n'appréciant pas que la phase de diagnostic fasse la part entre l'insuffisance professionnelle, les troubles psychiques et les failles de management. Il était plus confortable d'attribuer l'entière responsabilité de la situation au salarié. » - membre du collectif d'experts

- ⇒ Retour terrain : les employeurs sont souvent prudents dans le recours à des interventions extérieures, par souci de maîtriser les impacts sur leur organisation. Dans ce cas, cela les incite à recourir à des appuis au cas par cas plutôt que de s'engager sur une démarche systémique.