

The background is a dark grey color with intricate red dotted line patterns. In the upper left, a spiderweb is partially visible. In the lower center, a hand is depicted with fingers spread, also formed by dotted lines. The overall aesthetic is modern and artistic.

# Accueillir et intégrer un salarié handicapé psychique dans l'entreprise

Pistes de réflexions et propositions d'actions

## **Avant propos :**

---

Guide de sensibilisation et d'information destiné à l'ensemble des professionnels de l'entreprise amenés à intégrer et accompagner un salarié handicapé psychique dans l'entreprise tout au long de son parcours professionnel.

Ce guide ne prétend pas apporter des « solutions clés en main » pour accueillir les travailleurs handicapés psychiques mais propose des axes de réflexion face à ces problématiques.

Recherche et rédaction assurées par Claire Le Roy Hatala  
( janvier 2007)

## Sommaire

<b>1</b>	Qu'est-ce que le handicap psychique ?	4
<b>2</b>	Quelles sont les principales maladies ou troubles qui peuvent générer un handicap psychique ?	6
<b>3</b>	En quoi les troubles psychiques créent une situation de handicap ?	10
<b>4</b>	Rompre avec quelques préjugés.	14
<b>5</b>	Que faire face à un salarié en période de crise ou qui ne reconnaît pas sa maladie ?	16
<b>6</b>	Comment se positionner face à un salarié handicapé psychique ?	18
<b>7</b>	Qu'est-ce que l'aménagement de poste pour un salarié handicapé psychique ?	20
<b>8</b>	Certaines conditions sont indispensables à l'accueil du salarié.	24
<b>9</b>	Qui peut intervenir dans le maintien ou l'accueil du salarié ?	26
<b>10</b>	Sur qui peut-on s'appuyer en externe ?	30
<b>11</b>	Quelle est la participation du salarié handicapé psychique à son insertion professionnelle ?	31

# 1

## Qu'est-ce que le handicap psychique ?

Depuis la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », les troubles psychiques sont officiellement reconnus comme pouvant être à l'origine d'un handicap et ce, de façon distincte du handicap mental :

*« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou d'un trouble de santé invalidant.<sup>1</sup> »*

Les personnes atteintes de troubles psychiques ou de maladie mentale peuvent légitimement demander la reconnaissance de leur handicap auprès de la Commission des droits et de l'autonomie au sein des Maisons départementales du handicap. Ils deviennent alors des bénéficiaires de l'obligation d'emploi à hauteur de 6% dans les entreprises depuis la loi de 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés<sup>2</sup> (et reprise dans la loi de 2005).

<sup>1</sup> Article 1.114 du Code de l'action sociale et des familles

<sup>2</sup> Article 1.323-1 du Code du travail

## Dans quelles situations parle-t-on de handicap psychique ?

On parle de handicap psychique lorsque l'on observe :

*« Un dysfonctionnement de la personnalité caractérisé par des perturbations graves, chroniques ou durables du comportement et de l'adaptation sociale. Les troubles psychiques sont plus ou moins intenses, ponctuels ou permanents ou encore plus ou moins précoces. Ils entraînent des itinéraires de vie très différents selon le degré d'autonomie (ou de dépendance) des personnes. Certains malades mènent une existence normale, d'autres vivent de manière plus ou moins permanente en institution ou ont un besoin continu d'aides psychosociales : on parle alors généralement de personnes handicapées psychiques. »*

## **2** Quelles sont les principales maladies ou troubles qui peuvent générer un handicap psychique ?

---

La complexité des maladies mentales et de leur expression symptomatique font de la psychiatrie une discipline médicale difficilement accessible. Il ne s'agit donc pas de rendre compte de façon exhaustive de l'ensemble des pathologies traitées par la psychiatrie, mais simplement de repérer les grandes familles de troubles associés au handicap psychique.

### **Les troubles psychotiques aigus :**

---

Ils sont essentiellement représentés par les « bouffées délirantes aiguës ». Celles-ci se caractérisent par l'éclosion d'un délire transitoire et ponctuel généralement polymorphe et sur des thèmes multiples (persécution, grandeur, possession, transformation corporelle...). Le délire est vécu avec une conviction totale qui entraîne une perception déformée de la réalité et des hallucinations de toutes formes (auditives, visuelles, olfactives...).

### **Les troubles psychotiques chroniques :**

---

- D'une part la schizophrénie est une maladie qui se caractérise par une transformation profonde et progressive de la personnalité qui cesse de construire son monde en communication avec autrui pour se perdre dans un chaos imaginaire. Cliniquement, elle réalise un ensemble de troubles où dominant la discordance, l'incohérence, l'ambivalence,

l'autisme, les idées délirantes, les hallucinations mal systématisées et de profondes perturbations affectives dans le sens du détachement et de l'étrangeté des sentiments.

- D'autres part, on reconnaît les délires chroniques (non schizophréniques) qui se distinguent de la schizophrénie par l'absence de dislocation profonde de la personnalité. On y retrouve les délires paranoïaques (ou troubles délirants), la psychose hallucinatoire chronique, les paraphrénies.

### **Les troubles de l'humeur :**

---

Ce sont les troubles les plus couramment observés en psychiatrie. Ils sont le plus souvent identifiés sous les troubles bipolaires. C'est une affection associant de façon variable des accès dépressifs (mélancolie) et des accès d'excitation (manie). Une même personne peut alors passer d'un état de douleur morale intense avec des idées de mort, et une inhibition psychomotrice, à une phase de surexcitation des fonctions psychiques caractérisée par l'exaltation de l'humeur et un déchaînement des pulsions instinctivo-affectives.

On reconnaît aussi dans les troubles de l'humeur les états dépressifs. Il s'agit d'une tristesse qui n'est pas seulement particulièrement intense mais aussi d'un type particulier : la douleur morale. S'y ajoute, un état particulier de distance avec le monde comportant une perte de l'affectivité habituelle et un ralentissement psychomoteur handicapant.

## **Les troubles anxieux :**

---

Les troubles anxieux (anciennement regroupés sous le terme de névroses) sont des affections psychiques caractérisées par une souffrance et des troubles s'exprimant sous forme psychique (plainte) et/ou somatique et/ou comportementale. Cependant le sujet garde le contact avec la réalité et reconnaît ses troubles comme étant de nature anormale.

Les principaux troubles anxieux sont :

- l'anxiété généralisée

Se définit par l'existence d'un fond permanent d'anxiété et persistant plusieurs mois. Elle se caractérise par un sentiment désagréable de crainte, d'appréhension et de mise en alerte, presque toujours associé à de riches symptômes neurovégétatifs.

- les troubles phobiques

Se définissent comme la crainte irrationnelle d'un objet ou d'une situation n'ayant pas en soit de caractère objectivement menaçant.

- les troubles obsessionnels compulsifs

Ils sont marqués par des obsessions (pensées qui s'imposent de façon insistante et incoercible : crainte de la saleté, de la contamination...), et des compulsions (actes irrépressibles bien que leur caractère « décalé » soit reconnu pour neutraliser les idées obsédantes : rituels, lavages...).

- les troubles de conversion (anciennement appelés hystérie)

C'est une affection à manifestations polymorphes dont l'originalité réside dans l'expression symbolique des conflits par des symptômes corporels et psychiques variés, paroxystiques ou durables.

## **Les états limites :**

---

Les états limites (aussi appelés « border line ») désignent des pathologies qui renvoient aux troubles de la personnalité.

Ce sont des pathologies qui ne semblent être ni des troubles anxieux (névroses), ni des psychoses. Ce qui caractérise les manifestations « limites » sont des troubles de la personnalité marqués par l'immaturation affective, la labilité émotionnelle, la dépression.

### **3** En quoi les troubles psychiques créent une situation de handicap ?

---

La situation de handicap n'est pas fonction du type de maladie ou de trouble. Elle est principalement déterminée par l'intensité, la durée et la chronicité des symptômes, entraînant des besoins de soin plus ou moins importants et une situation de dépendance.

Les troubles sont multiformes et disparates. Tous ne génèrent pas de handicap.

### **Quels sont les symptômes des troubles psychiques ?**

#### **Les troubles de la pensée :**

---

Délires, idées obsessionnelles, fuite ou incohérence des idées, lenteur ou appauvrissement de la pensée...

Les personnes ont par exemple du mal à suivre une conversation, ont des pensées confuses ou racontent des histoires incohérentes.

#### **Les troubles de la perception :**

---

Hallucinations, déréalisation...

Cela se manifeste par des visions ou des voix que la personne croit percevoir ou entendre de façon très réelle. On observe par exemple des comportements où la personne semble parler toute seule.

## **Les troubles de la communication et du langage :**

---

Repli autistique ou au contraire exaltation et excitation...

Le salarié ne peut s'adresser à quelqu'un qu'il ne connaît pas. Au contraire il peut être particulièrement bavard et rechercher le contact avec les autres par n'importe quel moyen.

## **Les troubles du comportement :**

---

Agitation, agressivité contre soi et contre les autres, rites obsessionnels, phobies...

Des comportements répétitifs comme se laver les mains plus de dix fois par jour ou le rejet systématique de certaines situations (foule, enfermement) sont souvent des réponses à des angoisses très fortes.

## **Les troubles de l'humeur :**

---

Troubles dépressifs ou états maniaques, c'est-à-dire d'excitation et d'agitation psychomotrice...

Certaines personnes vivent l'alternance d'états de tristesse et de fatigue psychique intenses suivis de phases de grande exaltation qui les déshinibent et leur permettent la réalisation d'une multitude de projets sans ressentir la fatigue.

## **Les troubles de la conscience et de la vigilance :**

---

Ils se manifestent par des difficultés à se concentrer, des états de somnolence.

## **Les troubles du sommeil :**

---

Beaucoup de personnes souffrent d'insomnies ou de difficultés d'endormissement et vivent parfois à des rythmes totalement décalés (elles dorment le jour et sont éveillées la nuit).

## **Les troubles cognitifs :**

---

Mémoire, attention, jugement, orientation temporelle et spatiale, difficultés de conceptualisation et d'abstraction. Notamment à cause des traitements médicamenteux, il arrive que la personne ne puisse plus réaliser les mêmes tâches qu'auparavant ou bien dans un temps plus long.

## **Les troubles de la vie émotionnelle et affective :**

---

Anxiété, angoisse, indifférence, discordance ou instabilité affective, troubles du caractère.

Les troubles psychiques entraînent parfois des réactions étranges face à certaines situations : par exemple, une grande indifférence face à la mort d'un être cher ou au contraire une grande douleur face à un événement qui paraîtrait anodin habituellement.

## **L'expression somatique des troubles psychiatriques :**

---

Somatisations, plaintes, altération de l'état général.

Du fait des troubles, c'est la santé générale de la personne qui est fragilisée par des douleurs non-expliquées ou des paralysies ponctuelles de certaines parties du corps.

## Comment se manifestent les troubles ?

Toutes ces déficiences ne se manifestent pas simultanément et ne sont pas inéluctables.

Les déficiences ou symptômes ne sont pas tous les mêmes selon le type de troubles ou de maladies.

Par ailleurs les symptômes sont souvent temporaires ou passagers.

*La manifestation de ces troubles à différents moments de la maladie génère tout d'abord une grande fatigabilité et parfois une certaine lenteur dans l'exécution ou la compréhension des tâches. Il est donc nécessaire d'être clair et précis en énonçant les consignes afin de donner au salarié le temps et les moyens d'organiser son travail.*

*Certains comportements peuvent être inappropriés dans l'entreprise : une trop grande familiarité, une tenue vestimentaire inadaptée, des gestes déplacés. Ces comportements, parfois déconcertants sont les signes de troubles qui envahissent le salarié.*

*L'expérience de la maladie entraîne souvent une perte de confiance en soi et une dévalorisation notamment professionnelle. Il en résulte une anxiété et des peurs incontrôlables. Il faut donc accompagner le salarié en valorisant ses compétences et sa participation, tout en l'autorisant à exprimer ses craintes.*

## 4 Rompre avec quelques préjugés

---

Handicap psychique ne signifie pas nécessairement « déficience intellectuelle ». Au contraire la population handicapée psychique est souvent plus diplômée que la population handicapée en générale et que la population active globale.

Toutes les personnes atteintes de troubles psychiques ou de maladie mentale ne sont pas nécessairement handicapées par les symptômes. Les troubles peuvent parfois être totalement stabilisés et ne pas « gêner » le salarié dans sa vie sociale et professionnelle.

Les troubles psychiques et les maladies mentales ne se manifestent pas nécessairement par des symptômes spectaculaires ou délirants.

Les troubles psychiques et les maladies mentales ne génèrent qu'exceptionnellement des comportements violents (ils ne concerneraient que 3% de l'ensemble des crimes).

Les troubles psychiques et les maladies mentales ne sont pas figés. On ne les guérit pas aisément mais ils peuvent être soignés. Un certain nombre de traitements thérapeutiques ou psychotropes permettent une stabilisation de l'état de santé mentale des personnes.

Un aménagement de poste pour un salarié handicapé psychique est tout à fait envisageable en entreprise.

Cet aménagement ne prendra pas la forme d'une compensation technique de la déficience mais peut se faire autour de l'accompagnement du salarié ou d'une réorganisation du travail.

## **5** Que faire face à un salarié en période de crise ou qui ne reconnaît pas sa maladie ?

**L'amener à se faire soigner** (si la personne n'est pas déjà suivie en psychiatrie) ou à se faire suivre avec l'aide du médecin du travail, de l'assistante sociale, du psychiatre de l'entreprise (lorsque c'est prévu) ou de son entourage.

**Envisager une réorganisation du travail** pour protéger le salarié et l'environnement de travail : éviter les situations conflictuelles, éventuellement aménager les horaires, repérer les possibilités professionnelles du salarié, définir des tâches précises et faire régulièrement un point avec le supérieur hiérarchique.

**Sensibiliser** l'environnement de travail et les responsables hiérarchiques aux troubles de la personne afin de ne pas laisser l'environnement de travail dans l'incompréhension par rapport à certains comportements parfois surprenants ou choquants.

**Accompagner l'équipe de travail** à tous les niveaux pour éviter une souffrance psychique liée à l'incompréhension de la manifestation des troubles et créer un espace d'écoute et de parole.

*Face à un salarié signalé par l'environnement de travail comme ayant des difficultés professionnelles, une Responsable des ressources humaines dans une grande entreprise française adopte systématiquement une démarche d'accompagnement :*

- *En créant une relation de confiance avec le salarié pour l'aider à reconnaître ses difficultés et l'amener à se faire soigner (le médecin du travail, le psychiatre ou un proche du salarié peuvent être des appuis décisifs dans cette démarche).*
- *En rassurant le salarié sur son évolution professionnelle. Il s'agit de lui redonner confiance en l'entreprise et en lui même en valorisant ses points forts. Une fois le dialogue établi le salarié pourra ainsi également reconnaître ses limites.*
- *Faire un point sur sa situation professionnelle. C'est non seulement analyser son parcours professionnel, mais également envisager les possibilités de mobilité, de formation ou de reconversion. C'est le moment où le salarié doit s'inscrire dans un projet professionnel réaliste et cohérent. Cela passe parfois par un « deuil professionnel » qui peut prendre du temps.*
- *Enfin, l'environnement de travail doit être impliqué dans la prise en charge. Il est donc nécessaire de l'informer de la situation du salarié et d'adopter une posture d'écoute des collègues de travail souvent impuissants face à la manifestation des troubles.*

## 6 Comment se positionner face à un salarié handicapé psychique ?

Il faut autoriser le salarié à parler de ses troubles et définir ses besoins pour le rendre acteur de son insertion professionnelle : l'objectif est d'établir un dialogue. Une attitude de respect et de bienveillance à l'égard du salarié handicapé est indispensable pour développer une écoute de qualité qui sera le point de départ de son intégration.

**Par la reconnaissance administrative du handicap** qui peut être un outil de compréhension des troubles et de définition des besoins par le salarié. C'est également un moyen d'officialiser la maladie et de déculpabiliser le salarié. Cette reconnaissance est cependant un outil limité dans la mesure où c'est également un vecteur de stigmatisation que le salarié peut rejeter.

**Le médecin est un référent déterminant** pour mettre en confiance le salarié et suivre son évolution dans l'entreprise. Par ailleurs il se porte garant de l'accompagnement médical du salarié vis-à-vis de sa hiérarchie.

**Il faut lever les ambiguïtés.** Les symptômes liés aux troubles psychiques font souvent l'objet d'incompréhension, de surinterprétation ou de projections fantasmatiques. En nommant la maladie dans l'entreprise, on se donne les moyens de considérer les besoins particuliers du salarié.

**En permettant que le salarié devienne porteur d'un projet également en dehors du travail et de l'entreprise.** Lorsque l'entreprise ne trouve pas de solutions en interne, elle peut accompagner le salarié dans la réalisation d'un projet d'insertion à l'extérieur de l'entreprise (ex : projet de reconversion, stages de découvertes...).

*Un salarié ingénieur dans une grande entreprise publique explique son maintien dans l'emploi à la suite de la déclaration d'une psychose générant des hospitalisations en psychiatrie par une « officialisation » de sa maladie :*

- *En faisant reconnaître sa qualité de « travailleur handicapé » par la Commission des droits et de l'autonomie. Cette démarche a permis au « correspondant handicap » de le suivre dans l'entreprise et au salarié de faire le travail d'acceptation de ses limites du fait de ses troubles psychiques.*
- *En faisant reconnaître officiellement ses absences par le médecin du travail. Ainsi les doutes sur des absences ponctuelles liées au traitement ou à de courtes hospitalisations ont été levés.*
- *En écrivant un article d'information et de sensibilisation sur sa maladie à l'attention de ses collègues de travail et de ses supérieurs hiérarchiques. Le dialogue a ainsi pu être rétabli au sein de l'équipe de travail, les ambiguïtés ont disparu et le salarié s'est déculpabilisé de certains comportements parfois inadaptés dans l'entreprise.*

## **7** Qu'est-ce que l'aménagement de poste pour un salarié handicapé psychique ?

---

C'est la confiance en lui et en ses compétences professionnelles qui manquent souvent le plus à un salarié handicapé psychique. Par ailleurs, le processus long de compréhension et d'acceptation des troubles entraîne parfois au début un déni du handicap et de la situation par le salarié.

Le maintien et l'intégration du salarié demandent donc un effort d'aménagement du travail pour assurer le salarié dans sa participation professionnelle tout en identifiant ses besoins spécifiques du fait du handicap.

### **Sur quelles dimensions professionnelles peut porter l'aménagement de poste ?**

#### **Les horaires de travail :**

---

Une personne phobique peut avoir besoin par exemple de se déplacer en dehors des heures d'affluence dans les transports.

#### **Le temps de travail :**

---

Certains traitements fatiguent beaucoup les salariés. Le temps partiel peut être un moyen de maintenir dans l'emploi une personne en situation de handicap psychique lorsque les troubles sont envahissants.

### **La répartition des horaires :**

---

Certaines personnes seront plus à l'aise avec une répartition des horaires rassemblés sur certains jours de la semaine. De même une annualisation du temps de travail peut parfois être envisagée.

### **L'organisation du travail :**

---

Du fait de troubles relationnels, il est parfois pertinent d'envisager une organisation du travail en autonomie. Inversement certains salariés seront rassurés par un travail en équipe bien organisé et solide.

### **La planification du travail :**

---

L'organisation du travail peut être envisagée sous forme de mission ou de projet permettant au salarié d'organiser son travail avec plus de souplesse. Cette planification doit parfois s'accompagner d'un assouplissement des normes sociales du milieu professionnel (horaires, participations à des activités...)

### **Un accompagnement par l'encadrement :**

---

L'aménagement du poste de travail passe par une mobilisation des professionnels de l'encadrement (supérieurs hiérarchiques, DRH, manager). Il s'agit de réassurer le salarié professionnellement, faire le point régulièrement avec lui, formuler des objectifs clairs et atteignables. Ce suivi professionnel donne un cadre privilégié au salarié handicapé pour s'inscrire dans une optique de participation professionnelle, notamment par un encouragement et un soutien intensif à certains moments.

### **Le temps de l'autonomie professionnelle :**

---

Le salarié a parfois besoin de temps pour intégrer un nouveau poste ou de nouvelles tâches. Des supports écrits ou informatiques lui permettront de trouver une certaine autonomie par rapport à son apprentissage. Le salarié a parfois besoin que l'entreprise lui accorde un temps supplémentaire pour devenir totalement opérationnel. L'entreprise doit accepter de revoir éventuellement ses exigences de production.

### **Le télétravail :**

---

Envisager la possibilité pour le salarié de travailler chez lui lorsque les contraintes réglementaires de l'entreprise sont trop pesantes ou que le handicap empêche le salarié de se rendre dans l'entreprise.

### **Les aides salariales :**

---

En apportant, dans la mesure du possible, des aides personnelles (financières, sociales...), l'entreprise participe à l'insertion sociale du salarié souvent indispensable à la stabilisation de la maladie et à la diminution des symptômes.

### **Les périodes de transition professionnelle :**

---

Le recours à des stages de mise en situation de travail afin que le salarié puisse tester et évaluer ses limites est constructif. Cela permet également à l'entreprise d'avoir une visibilité sur les capacités du salarié.

*Un informaticien atteint de syndrome d'épuisement chronique (burn-out) a totalement réorganisé son travail après une longue période d'hospitalisation et d'apprentissage de sa maladie. A partir d'un bilan professionnel avec son manager, ce salarié ne travaille plus que 3 jours par semaine afin de pouvoir se reposer pendant une plus longue période. Par ailleurs il a diminué son stress professionnel en évitant le contact avec la clientèle et en travaillant la majorité du temps chez lui grâce au télétravail.*

*Un ingénieur ayant déclaré une psychose bi-polaire au cours de sa carrière a réorganisé son travail en partenariat avec son supérieur direct. Afin de compenser ses troubles de l'humeur, ce salarié travaille désormais en « mode projet » sur des missions à long terme. Il fait régulièrement un point avec son supérieur sur ses objectifs professionnels afin de le réassurer sur ses compétences et sa participation. Enfin, il a été aidé par le correspondant handicap de l'entreprise pour obtenir une mutation dans un environnement plus favorable à la stabilisation de ses troubles, dans une ville de province, proche de sa famille.*

*Ces deux salariés ont par ailleurs été aidés matériellement par leur entreprise à la réalisation d'activités hors-travail (lutherie, peinture) qui participent, selon eux, favorablement à leur équilibre psychique et leur insertion sociale et professionnelle.*

## **8** Certaines conditions sont indispensables à l'accueil du salarié :

---

**La participation active et volontaire de l'environnement de travail.** Le handicap psychique interfère souvent les relations professionnelles. Les membres de l'équipe de travail sont concernés par cette rencontre et sont des acteurs à part entière de l'insertion professionnelle.

**Partir réellement d'une posture d'insertion professionnelle** et non de solidarité ou d'assistantat. Le salarié n'a pas besoin d'une attitude de pitié ou de charité mais de prise en compte de ses besoins spécifiques. Cela consiste à faire un point sur ses aptitudes professionnelles, son projet professionnel, ses possibilités de mobilité ou de formation.

**L'entreprise doit accepter la gestion dans le temps de l'accompagnement du salarié.** Le handicap psychique est un handicap discontinu pour lequel les évolutions sont parfois lentes. La problématique d'insertion ne peut donc être envisagée dans un temps court et délimité.

**Il faut accepter les limites de ses capacités d'accompagnement.** L'entreprise n'a pas nécessairement les ressources et les outils en interne pour accueillir le salarié. Chaque professionnel doit prendre la mesure de ses compétences pour faire appel à des experts à l'extérieur de l'entreprise.

**L'entreprise doit mettre en place un dispositif d'accompagnement** par un tuteur, un référent ou un accompagnant. L'accompagnement peut prendre différentes formes, mais doit s'appuyer sur une relation de confiance pour permettre un point d'accroche au salarié et maintenir le lien avec l'entreprise. Le rôle de l'accompagnateur est primordial à la fois en tant que soutien pour le salarié et en tant que médiateur avec l'entreprise.

*Un salarié issu d'un centre d'aide par le travail a été embauché dans un atelier d'entretien de l'équipement d'une grande entreprise de transport. L'ensemble des salariés de l'atelier s'est porté volontaire pour accueillir ce salarié malgré certaines difficultés relationnelles. Une psychologue est intervenue pendant plusieurs mois sur le lieu de travail afin de lever les incompréhensions sources de conflits dans l'équipe. Par ailleurs, le responsable de l'atelier a accepté de jouer le jeu de la prise en compte de la spécificité du salarié considérant que c'est une démarche non seulement valorisante pour l'équipe de travail mais également une source d'enrichissement, de diversité et de solidarité. Enfin le salarié continue régulièrement à être suivi par la psychologue qui le réinscrit dans un projet professionnel réaliste (ce salarié a tendance à se surestimer professionnellement) et assure une « veille » médico-sociale en cas de difficultés.*

## **9** Qui peut intervenir dans le maintien ou l'accueil du salarié ?

---

### **Y a t-il un risque à accompagner un salarié handicapé psychique ?**

Du fait de la proximité avec le salarié, il arrive que l'environnement de travail se surinvestisse dans le maintien dans l'emploi ou la guérison par empathie pour un collègue atteint de troubles psychiques. Cette présence est décisive pour l'insertion professionnelle. Cependant, du fait des évolutions parfois lentes et des incompréhensions de la maladie, à terme, cet investissement peut générer une souffrance pour l'environnement de travail. De plus, elle enferme l'équipe de travail dans une problématique affective qui ne permet pas de se poser réellement la question de l'aménagement de poste et de l'insertion professionnelle. C'est pourquoi, une multitude d'acteurs doit être mobilisée dans l'entreprise pour tenter de professionnaliser le maintien dans l'emploi.

### **A qui faire appel ?**

#### **Au médecin du travail :**

---

Il garantit un accompagnement médical indispensable et joue un rôle de veille technique rassurant pour le salarié et pour l'entreprise. Par ailleurs, il peut orienter le salarié vers le soin ou l'aide sociale.

### **Aux infirmiers :**

---

Ils ont souvent un rôle d'écoute et une disponibilité importante sur le terrain. Ils peuvent souvent accompagner le salarié à se faire soigner et signaler une situation de dégradation de l'état de santé mentale. Ils ont une grande visibilité sur le terrain.

### **Au supérieur hiérarchique :**

---

C'est à lui qu'incombera la responsabilité d'innovation en termes d'organisation du travail. Il a besoin d'être épaulé et reconnu par rapport à ce travail. C'est un acteur déterminant pour le salarié avec lequel il doit créer une relation de confiance.

### **Aux ressources humaines :**

---

Elles sont un appui technique par rapport à l'aménagement de poste. Elles mobilisent les ressources et outils de gestion des hommes de l'entreprise pour maintenir le salarié et lui permettre une évolution professionnelle (formation, mutation...). Par ailleurs, elles valident et légitiment dans l'entreprise, les efforts des responsables directs.

### **A la mission handicap :**

---

Elle inscrit l'accompagnement du salarié dans une posture professionnelle et permet de distancier l'implication affective de l'environnement de travail. Par ailleurs, la mission dispose d'outils d'aménagement de poste et d'accompagnement. Enfin elle valorise les efforts de l'équipe de travail, notamment par rapport à la politique du handicap.

### **Aux assistantes sociales :**

---

Elles permettent un accompagnement global du salarié en faisant le lien entre la vie privée et la vie professionnelle. Elles permettent donc un suivi en dehors de l'entreprise qui participe à la stabilisation des troubles et au maintien dans l'emploi.

### **Au psychologue** (de l'entreprise ou comme intervenant extérieur) :

---

Il joue un rôle d'accompagnement du salarié afin de l'inscrire dans un projet professionnel réaliste. De par sa posture neutre par rapport à l'entreprise, c'est également un médiateur entre le salarié et l'environnement de travail lorsque le lien social est rompu. C'est aussi un accompagnant de l'environnement de travail lorsqu'il y a une situation de conflit générant une souffrance.

### **Au psychiatre** (de l'entreprise ou comme intervenant extérieur) :

---

Il représente une expertise médicale non négligeable pour l'entreprise. Il peut intervenir à la fois auprès des acteurs du médico-social, pour une sensibilisation, mais aussi pour une prise de contact du salarié avec la psychiatrie.

### **Aux organisations syndicales ou CHSCT :**

---

Ils permettent parfois de cadrer les revendications d'un salarié qui souffre de persécution ou de paranoïa. Ils ont également un rôle d'alerte lorsqu'un salarié est en souffrance. Ils doivent être une force de proposition d'aménagement de poste.

**L'enjeu est de coordonner le réseau**, que chacun puisse se relayer par rapport aux différents moments de l'insertion et prenne toute la dimension de sa part de responsabilité par rapport à l'accompagnement du salarié.

*La coordination du réseau peut passer par des voies plus ou moins formelles :*

- *Dans certains cas ce sont des réunions officielles qui réunissent l'ensemble des acteurs périodiquement pour faire le point sur les salariés handicapés;*
- *Dans d'autres cas c'est tout simplement une proximité géographique ou encore des bilans informels qui peuvent permettre la coordination.*

*Quelle que soit la situation certaines conditions sont indispensables :*

- *La reconnaissance de l'expertise dans des domaines distincts (professionnel, médical ou social) de l'ensemble des acteurs.*
- *La limite de ses propres capacités d'accompagnement et le nécessaire transfert des responsabilités selon les situations.*
- *La reconnaissance de la nécessité de l'ensemble des intervenants de l'insertion pour répondre à la diversité des besoins des personnes handicapées psychiques.*

# 10 Sur qui peut-on s'appuyer en externe ?

- Le médecin traitant par l'intermédiaire du médecin du travail.
- Un proche du salarié (conjoint, famille, amis...)
- Le tuteur du salarié en cas de tutelle ou curatelle.
- Un organisme d'appui technique ou de conseil (structure d'insertion, conseil en maintien dans l'emploi).
- Un référent de la structure médico-sociale qui prend en charge le salarié.
- Des structure de travail de transition pour des évaluations en milieu de travail ou une reconversion professionnelle (entreprises d'insertion, centres de mise en situation professionnelle).

*Certaines entreprises n'hésitent pas lors de maintien dans l'emploi de salariés ayant déclaré une maladie mentale ou des troubles psychiques à faire appel à des organismes d'insertion spécialisés afin de faire un bilan professionnel à partir de stages d'évaluation ou de mise en situation professionnelle. Ces périodes de transition sont profitables non seulement au salarié qui dès lors se réinscrit dans une démarche professionnelle, observe un temps de ré-appropriation de son parcours professionnel, mais également pour l'entreprise qui trouve là un support de réflexion, et un appui technique pour un reclassement ou un maintien dans l'emploi.*

## **11** **Quelle est la participation du salarié handicapé psychique à son insertion professionnelle ?**

---

Accepter que l'entreprise ne puisse réparer les troubles et que « travail » ne signifie pas nécessairement guérison.

S'engager à être suivi à l'extérieur et continuer à prendre son traitement (lorsqu'il est prescrit) et à être suivi médicalement (un contrat moral peut être passé avec le médico-social).

Savoir que l'on peut s'appuyer sur des personnes ressources dans l'entreprise pour ne pas s'isoler (médecine du travail, assistantes sociale, supérieur hiérarchique lorsqu'une relation de confiance s'est instaurée, cellules médico-psychologiques). Il s'agit pour le salarié de développer un réseau à l'intérieur de l'entreprise sur lequel il peut compter en cas de difficultés soit professionnelles, soit personnelles.

Le salarié est le premier à pouvoir déterminer ses besoins pour l'insertion professionnelle et à proposer des pistes d'aménagement de poste.

Le contrat passé avec l'entreprise est un contrat professionnel avant tout et le salarié doit s'appuyer sur ses compétences et habiletés professionnelles pour honorer ce contrat.

*Après un temps de stabilisation de la maladie et de compréhension des troubles certaines personnes en réinsertion professionnelle n'osent pas exprimer de besoins spécifiques de peur d'être stigmatisées dans l'entreprise.*

*Il s'avère que c'est le salarié qui prioritairement est garant de son insertion professionnelle. Pour cela il doit non seulement reconnaître ses « limites » professionnelles mais également participer à la réflexion sur son maintien dans l'emploi. Ainsi les malentendus, les conflits ou risques de désinsertion peuvent être évités et la réflexion sur l'évolution professionnelle peut porter ses fruits. Les salariés pour lesquels le maintien dans l'emploi a été possible, sont ceux qui ont passé un contrat moral avec l'entreprise par rapport au suivi de leur maladie et qui ont su formuler leurs besoins professionnels pour une participation pleine et active.*

## Des structures innovantes se penchent sur l'accompagnement des salariés handicapés psychiques dans l'emploi en milieu ordinaire :

**CINERGIE** : Ce réseau de médecins, de psychologues et de professionnels du maintien dans l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées a pour objectif de développer la sensibilisation et l'information sur ces questions dans l'ensemble des régions.

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

**CLUB ARIHM** : Cette association de conseil, de formation et d'appui technique intervient dans le cadre de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de difficultés psychiques et / ou mentales.

[arihm@arihm.com](mailto:arihm@arihm.com)

**ETRE Handicap Information / Vivre Fm** : Ce sont une revue et une radio spécialisées sur le handicap qui accueillent en stage de réinsertion professionnelle en milieu ordinaire de travail des personnes handicapées psychiques.

[www.etre-handicap-info.com](http://www.etre-handicap-info.com)

[www.vivrefm.com](http://www.vivrefm.com)

**ISATIS** : Cette association propose en complément d'un suivi médical, un accompagnement adapté favorisant l'insertion sociale et professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques. Elle développe notamment un service d'évaluation professionnelle et un service de préparation des travailleurs vers l'insertion en milieu ordinaire de travail avec suivi dans l'emploi.

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

**GALAXIE** : Ce réseau regroupe des structures spécialisées dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle des personnes handicapées psychiques. Il vise à développer une réflexion pour promouvoir de nouvelles pratiques d'insertion et de luttres contre les discriminations dont souffre ce public.

[galaxie@inf-formation.com](mailto:galaxie@inf-formation.com)

**SOTRES / ETAIS** : ces deux entreprises d'insertion embauchent sur des périodes de deux ans à mi-temps des salariés handicapés psychiques sur des missions de bureautique, de secrétariat, de comptabilité, de gestion administrative... Elles proposent de créer une passerelle entre le monde du soin et le monde de l'entreprise.

[www.sotres.fr](http://www.sotres.fr)

[etais@club-internet.fr](mailto:etais@club-internet.fr)

**UNAFAM** : C'est une association pour les familles et amis de malades mentaux qui propose accueil, écoute, information et soutien dans la prise en charge à la fois pour les malades et leurs proches.

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

**Un ouvrage éclairant :**

**AÏT-ALI Bélaïd et LESIEUR Gérard, Maladies psychiques et vie sociale, Toulouse : Octarès, 2006.**



Document réalisé en collaboration avec les entreprises :  
Air France, EDF, IBM, SNCF, Total  
Être Handicap Information

Et le Laboratoire Brigitte Frybourg – Insertion sociale des personnes  
handicapées, Conservatoire National des Arts et Métiers