

ASSEMBLÉE NATIONALE

17^e LÉGISLATURE

Compte rendu Commission d'enquête sur les défaillances des politiques publiques de prise en charge de la santé mentale et du handicap et les coûts de ces défaillances pour la société

– Audition conjointe de M. Jean-François Dufresne, président de l'association Vivre et travailler autrement, et Mme Sophie Camalon, directrice des ressources humaines France du groupe Legrand.....	2
– Présences en réunion.....	14

Mercredi
8 octobre 2025
Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 26

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de
Mme Nicole Dubré-Chirat,
Présidente**



La séance est ouverte à seize heures trente.

La commission entend lors d'une audition conjointe :

- M. Jean-François Dufresne, président de l'association Vivre et travailler autrement ;*
- Mme Sophie Camalon, directrice des ressources humaines France du groupe Legrand*

Mme la présidente Nicole Dubré-Chirat. Nous poursuivons nos travaux sur les défaillances des politiques publiques de prise en charge de la santé mentale et du handicap et les coûts de ces défaillances pour la société, avec une journée d'auditions consacrées à l'emploi. Nous accueillons M. Jean-François Dufresne, ancien directeur général du groupe Andros, fondateur et président de l'association Vivre et travailler autrement, qui œuvre pour l'emploi des personnes autistes en milieu ordinaire, et Mme Sophie Camalon, directrice des ressources humaines (DRH) France de Legrand, grand groupe français d'installations électriques, présent dans le monde entier, qui s'engage en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Avant de vous céder la parole pour une intervention liminaire puis des échanges, je vous remercie de bien vouloir nous déclarer tout intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations. Je vous rappelle également que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Jean-François Dufresne et Mme Sophie Camalon prêtent successivement serment.)

Mme Sophie Camalon, directrice des ressources humaines France du groupe Legrand. Je suis chargée de la politique des ressources humaines du groupe Legrand pour la France, où nous avons un peu plus de 5 000 salariés répartis sur vingt-deux sites – principalement des sites de production industrielle, des sites logistiques et le siège. Le groupe Legrand propose des fonctions et métiers très variés, qui requièrent des niveaux de qualification divers.

Historiquement, nous sommes très engagés dans le sujet du handicap : le premier accord a été signé en 1993 ; trente ans plus tard, à la faveur des évolutions législatives, nous avons progressé vers un accord de groupe avec les partenaires sociaux, régulièrement renouvelé à l'unanimité des organisations syndicales. Aujourd'hui, notre taux d'emploi au titre de l'OETH (obligation d'emploi des travailleurs handicapés) atteint 7,96 %, et nous continuons de mener des politiques volontaristes à la fois pour maintenir en emploi nos salariés handicapés et pour recruter de nouvelles personnes en situation de handicap.

Parmi nos salariés qui se sont déclarés en situation de handicap – tous ne le font pas, j'y reviendrai –, nous observons une grande diversité de handicaps. Ces salariés sont majoritairement des travailleurs de nos sites industriels, souvent en fin de parcours professionnel : nous aménageons les postes pour les maintenir aussi longtemps que possible dans l'environnement industriel, avant de les faire évoluer au sein du groupe.

Au fur et à mesure des négociations, nous investissons de nouveaux champs d'action. Aujourd'hui, nous travaillons sur l'image du handicap en lien avec la performance. L'objectif est de sensibiliser les acteurs en interne aux handicaps invisibles, qui sont les plus répandus

dans l'entreprise, et de briser les tabous. Nous incitons nos collaborateurs à se déclarer, afin qu'ils puissent bénéficier d'aménagements et d'un accompagnement adaptés à leur handicap, et pour démontrer qu'ils peuvent avoir un niveau de performance équivalent, si ce n'est supérieur, à leurs collègues.

M. Jean-François Dufresne, président de l'association Vivre et travailler autrement. Permettez-moi de commencer par une petite correction : mon association ne s'occupe pas des « personnes autistes » – cela ne veut rien dire. Elle s'occupe des personnes autistes dites sévères, c'est-à-dire plus ou moins verbales, avec des déficiences intellectuelles.

Je ne peux pas vous expliquer ce que je fais sans raconter mon histoire. J'ai un fils autiste, un merveilleux garçon aujourd'hui adulte, que tout le monde a voulu me faire envoyer en foyer d'accueil médicalisé (FAM) ou en maison d'accueil spécialisée (MAS), à commencer par la CDAPH (commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). Je suis allé voir, et j'ai dit : « Jamais il n'ira ! » – réflexe de riche, car les pauvres, eux, n'ont pas le choix. J'en profite pour insister sur ce point, puisque nous parlons de politiques publiques. Moi, donc, j'ai pu dire non, et j'ai demandé : « Pourquoi ne pas le faire travailler ? ». Tout le monde m'a répondu que ce n'était pas possible, que les adultes autistes sévères étaient inemployables. C'était ça, leur grand mot : inemployable. J'ai répondu : « Peut-être bien que oui, peut-être bien que non. Moi, je pense qu'ils sont employables, même si tout le monde me dit le contraire » – réflexe d'industriel : tant qu'on n'a pas essayé, on ne sait pas. Et j'ai alors décidé de mener une expérimentation dans l'une des usines d'Andros, dont j'étais alors le directeur général.

Ces autistes sont tout de même handicapés à plus de 80 %, sous tutelle : ce sont des cas relativement lourds. Il fallait donc les accompagner. Mais lorsque je suis allé trouver les autorités de tutelle pour obtenir des financements, tout le monde m'a dit : « Mais monsieur, vous n'y songez pas ! Vous n'êtes pas dans les cases ». Voilà, je n'étais pas dans les cases. Heureusement pour moi, j'étais à la tête d'une entreprise industrielle. Deuxième chance, cette entreprise était installée dans le Lot et en Corrèze. Or, je connaissais un peu le président du conseil général de Corrèze de l'époque – dont vous avez tous entendu parler, puisqu'il est devenu président de la République par la suite et qu'il est toujours dans vos rangs... Je suis donc allé le voir pour lui demander ce qu'il pouvait faire pour moi. Et bien que tout le monde lui ait soufflé qu'il n'y avait aucun intérêt à soutenir un truc pareil, que ça ne marcherait jamais, par faiblesse, ou parce qu'il me connaissait un peu – vous savez comment ça se passe, quand on entretient des relations de qualité –, il s'est dit qu'il ne risquait pas grand-chose, et il m'a aidé.

Cette expérimentation a réussi, au-delà de toutes nos espérances : elle a montré que non seulement les autistes sévères étaient employables, mais qu'en plus ils étaient très bons. Nous avons aussi fait la démonstration que les dispositifs que nous avions déployés étaient très pertinents, pour les autistes d'abord, mais aussi pour l'entreprise et pour les pouvoirs publics, parce qu'il est évidemment moins coûteux de faire travailler les gens que de les garder enfermés quelque part. Il paraît qu'on veut aller vers une société inclusive : je ne sais pas si regrouper les personnes autistes sévères dans une maison au coin des bois correspond à votre idée de l'inclusion ; pas à la mienne, en tout cas.

Ensuite, il s'est agi d'étendre cette expérimentation, qui avait été un succès. Ce succès, je le précise, n'est pas le mien : c'est le leur, ils sont formidables au-delà de ce que tout le monde imaginait, moi le premier. On ne croit pas en eux, on les regarde avec supériorité, on pense qu'on sait ce qu'il leur faut. Vous connaissez la revendication des personnes handicapées : « Rien pour nous sans nous ». C'est de cela qu'il s'agit, car on ne les écoute pas, on préfère décider à leur place.

Finalement, non seulement j'ai étendu le dispositif chez Andros, mais en plus, je suis parvenu à le déployer dans une douzaine d'autres entreprises, notamment chez L'Oréal et dans des maisons de LVMH comme Guerlain, Dior et Louis Vuitton. Contrairement à ce que l'on m'avait dit, la difficulté n'est pas de convaincre les entreprises, mais de faire payer les pouvoirs publics, notamment les conseils départementaux. La plupart sont raides – pardonnez-moi l'expression –, ils ne s'engagent pas – faute de pouvoir ou de vouloir ? Je n'en sais rien, mais le constat est là : ils ne soutiennent pas de nouvelles initiatives, y compris si elles ont vocation à se substituer à des dispositifs plus coûteux – en l'espèce, les FAM et les MAS, puisque c'est leur public que nous visons. Constatant que l'administration française était la plus grande difficulté, j'ai compris qu'il fallait tomber dans une case. Après plusieurs années de travail avec les ministres concernés et les délégués interministériels successifs de la délégation à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement, une instruction ministérielle du 15 mai a enfin officiellement reconnu notre dispositif comme une politique publique, avec cahier des charges, créneaux de financement, etc.

Nous sommes censés déployer un dispositif par département, et nous nous y employons. Cette décision devrait nous simplifier la vie mais n'a pas tout à fait décoincé les finances des conseils départementaux. Avec les ARS (agences régionales de santé), c'est un petit peu plus simple, car même si elles n'écoutent pas toujours les ordres du central, ça reste l'État.

Voilà pour le résumé de la situation.

Mme la présidente Nicole Dubré-Chirat. Merci pour vos témoignages sur vos expériences, différentes et complémentaires.

Madame Camalon, quelle part de vos salariés reconnus en situation de handicap relève du maintien dans l'emploi – par exemple, en cas de survenue d'une limitation à la suite d'un accident du travail – et quelle part relève de l'inclusion à l'embauche ? Vous avez parlé du niveau de performance. C'est un terme parfois difficile à accepter pour les salariés. C'est aussi souvent le motif mis en avant pour refuser d'employer une personne en situation de handicap.

Monsieur Dufresne, vous avez parlé de « réflexe de riche ». Ce terme me heurte : on sait que les réseaux peuvent faciliter les choses, mais ça ne devrait pas être le cas. Ne pensez-vous pas que si les personnes en situation de handicap peinent à accéder à l'emploi, c'est aussi parce qu'on a longtemps choisi de les « cacher » dans des instituts plutôt que de les inclure au quotidien dans le milieu ordinaire ? Certains handicaps sont-ils plus « acceptables » que d'autres par la société, facilitant l'accès à l'emploi ?

Mme Sophie Camalon. S'agissant de votre première question, je ne saurais vous répondre précisément, car le maintien dans l'emploi et l'embauche de personnes en situation de handicap sont deux politiques que nous menons de front. Je dirais que c'est environ moitié-moitié.

Nous avons un taux de salariés en situation de handicap important. De fait, le maintien dans l'emploi est une activité presque quotidienne pour l'équipe de la mission handicap, chargée d'assurer un accompagnement individuel personnalisé, car il n'y a pas deux situations identiques.

Les sanctions financières prévues par la loi si le taux de salariés handicapés est inférieur à 6 % nous conduisent, compte tenu de la pyramide des âges et du vieillissement de notre population en situation de handicap, à inciter nos salariés qui ne l'auraient pas fait à se déclarer ou à recruter spécifiquement des personnes handicapées.

Quant à la performance, elle ne doit pas être taboue : c'est le principe même de l'entreprise que d'attendre de ses collaborateurs et de l'ensemble de l'organisation qu'elle délivre un certain niveau de performance. Il est d'autant plus important d'en parler que dans l'inconscient collectif, le handicap est synonyme de déficit de performance. Or ce n'est pas le cas ; seulement, pour permettre au salarié en situation de handicap d'exprimer tout son potentiel et d'atteindre le même niveau de performance que ses collègues, il faut mettre en place les adaptations et aménagements nécessaires pour pallier son handicap. D'où l'importance d'un accompagnement individualisé impliquant le salarié et son environnement de travail, notamment le management.

Souvent, les salariés ne veulent pas se déclarer en situation de handicap de peur d'être stigmatisés et pénalisés dans leur évolution de carrière, notamment dans les activités tertiaires, plus sédentaires – je pense en particulier aux cadres. Nous y travaillons, car dans l'entreprise, handicap et performance doivent aller de pair.

M. Jean-François Dufresne. Toutes les études, françaises comme internationales, ont démontré que la diversité dans le collectif de travail améliorait la performance de l'entreprise. Il faut parler de performance. Le plus grand ennemi de l'inclusion, c'est la compassion : il faut arrêter de prendre les handicapés de haut pour les considérer enfin comme des égaux, car ce sont avant tout des personnes.

Lorsque vous faites remplir un dossier à un médecin en vue d'une réunion de la CDAPH à la MDPH (maison départementale des personnes handicapées), sa première question est : « Qu'est-ce qu'il ne peut pas faire ? » Heureusement qu'une entreprise réfléchit différemment et n'engage pas les gens en fonction de ce qu'ils ne peuvent pas faire ! On essaie de savoir quelles sont leurs compétences et, en cas de besoins spécifiques, s'ils peuvent être compensés, et comment. La globalisation est un des grands problèmes. « Personne handicapée », ça ne veut rien dire du tout. Quel rapport y a-t-il entre une personne en fauteuil roulant titulaire d'un diplôme de niveau bac + 8 et mon fils, lourdement handicapé, qui n'est jamais allé à l'école ? Aucun ! Pour un salarié en fauteuil roulant, il faut prévoir une rampe et un ascenseur, ce n'est pas très compliqué. De la même façon, il existe tout un spectre de troubles autistiques. Elon Musk a déclaré qu'il était autiste ; pourtant, là encore, aucun rapport avec mon fils.

Pour y arriver, le maître-mot, c'est la personnalisation. Et c'est aux entreprises de créer les conditions permettant à chacun d'exprimer au mieux son potentiel, les personnes ayant des besoins spécifiques – je préfère de loin cette dénomination à celle de « personne handicapée » – comme les autres. Il n'est donc pas question de ne pas parler de performance. C'est en tenant ce discours que j'ai réussi à convaincre des entreprises, et que je continuerai d'en convaincre d'autres : si on leur demande d'être gentilles et d'engager des pauvres autistes, ça ne marche pas, on le sait. Évidemment, je ne dis pas que ça ne fait pas plaisir ; c'est quand même la cerise sur le gâteau – j'ai grandi dans la culture judéo-chrétienne –, mais ce n'est pas ce qui convainc.

Ensuite, si j'ai parlé de réflexe de riche, c'est parce qu'il se trouve que j'ai une première association, à Paris, qui s'occupe d'enfants sans solution, à 80 % blacks et arabes. Quand vous êtes une mère de cinq ou six enfants, que vous ne savez pas écrire, que vous devez faire remplir vos dossiers de MDPH et qu'on vous propose enfin une place en FAM pour votre fils autiste de 20 ans, vous ne dites pas non, et vous n'allez pas voir de quoi il retourne. Il faut bien comprendre ce que sont les FAM : les autistes y sont enfermés à clés – c'est d'ailleurs un lieu de privation de liberté, selon la loi –, ils sont à 80 % sous camisole chimique, donc abrutis, et leur espérance de vie est inférieure de 20 à 25 ans à la moyenne nationale. Moi, quand on me dit qu'on va y envoyer mon fils, mon fils que j'adore, ce garçon formidable qui m'a tant appris

dans la vie, je peux dire « non », car j'ai les moyens de faire autrement et je n'attends pas que l'État lui trouve une place dans le système. Attention, je ne dis pas que les FAM sont inutiles ou qu'il n'y a pas des personnels de qualité pour s'y occuper des autistes ; mais, comme partout, il y a des problèmes.

Mme la présidente Nicole Dubré-Chirat. Lorsque vous embauchez une personne en situation de handicap, abordez-vous le sujet de la durée du temps de travail et du lien avec les revenus liés au handicap ? Qu'en est-il, par ailleurs, de sa capacité à se loger ?

Le texte portant création du réseau France Travail, qui regroupe désormais Pôle emploi, Cap emploi et les missions locales, prévoyait un double accompagnement, de l'employeur et de la personne en situation de handicap. Cette disposition est récente, mais en avez-vous déjà identifié des effets positifs ou des travers ?

Mme Sophie Camalon. On recrute avant tout une personne, donc le handicap et l'équilibre entre le temps de travail et l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ne sont pas les premiers sujets que l'on aborde. Une fois le processus d'embauche terminé, certaines personnes se déclarent immédiatement en situation de handicap – parfois le handicap est visible, et le sujet arrive alors naturellement –, d'autres ne le font que plus tard. Lorsqu'une personne recrutée se déclare en situation de handicap, elle est prise en charge par notre réseau d'assistantes sociales et bénéficie d'un accompagnement individualisé. Avant de venir, j'ai interrogé l'assistante sociale du siège pour connaître son opinion sur le dispositif prévoyant un complément de salaire grâce à l'AAH. À ses yeux, il est indispensable pour permettre à certains de revenir progressivement dans l'emploi. Elle a insisté sur l'importance de la dégressivité de l'AAH pour donner de la visibilité aux personnes en situation de handicap et leur permettre d'augmenter progressivement leur activité professionnelle. Si elle informe régulièrement les salariés sur cette disposition, elle m'a aussi alertée sur sa complexité et sa lourdeur administrative. Chez Legrand, les assistantes sociales se chargent d'effectuer les démarches, mais on peut douter que, sans cette aide, tous les salariés feraient la démarche, quitte, pour certains, à rester dépendants de l'AAH plutôt que d'augmenter progressivement leur activité, et donc leur salaire.

S'agissant du logement, je n'ai pas d'exemple précis en tête, car les situations sont très diverses. Souvent, nous employons sur nos sites industriels des personnes déjà présentes dans le bassin d'emploi, donc la question ne se pose pas. Au reste, nous accompagnons l'ensemble des nouvelles recrues qui rencontrent un problème de logement, handicapées ou non. Dans le cadre de partenariats avec des associations d'aide au logement, nous fournissons des équipements électriques Legrand permettant le maintien à domicile des personnes vieillissantes ou en situation de handicap : parfois, c'est au bénéfice de nos propres salariés, mais pas toujours.

Enfin, je n'ai pas du tout de recul sur le double accompagnement.

M. Jean-François Dufresne. Pour ma part, je ne connais pas l'univers du handicap dans son ensemble, seulement celui de l'autisme. J'ai la chance de faire partie du Conseil national des troubles du neurodéveloppement.

Toutes les politiques publiques, sans exception, visent à soutenir soit l'habitat, soit le travail ; aucune ne considère la personne dans son ensemble. Il y a le *job coaching* (emploi accompagné) ou encore les Esat (établissements et services d'aide par le travail), en milieu protégé ou non, mais on commence tout juste à s'apercevoir qu'une personne, qu'elle soit

autiste ou non, c'est un tout. Si une personne ne se sent pas bien et n'est pas heureuse, elle ne sera pas bien non plus au travail. C'est la raison pour laquelle nos dispositifs s'occupent des personnes de façon globale, en les accompagnant aussi bien dans le travail que dans la vie.

Les jeunes qui nous arrivent ont été surprotégés toute leur existence, aussi bien par leurs parents – j'en suis un moi-même, je ne peux pas leur jeter la pierre ! – que par les institutions, au lieu d'avoir été conduits vers une vie autonome. C'est un grand problème qu'il faut absolument résoudre.

Je n'insisterai pas sur le retard pris par la France concernant l'autisme. On pourrait se demander pourquoi notre pays a été cinq fois condamné par les institutions européennes et une fois par les Nations unies pour non-respect de la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Pour le pays des droits de l'homme, c'est tout de même hallucinant ! Les gens qui travaillent dans ce domaine ne sont pas plus mauvais ici qu'ailleurs ; ils sont même parfois bien meilleurs. Il y a donc un problème.

Les choses ont-elles progressé depuis que je m'intéresse à la question ? Oui, bien sûr. Énormément de progrès ont été accomplis par différents responsables politiques et administratifs. Par exemple, Maëlig Le Bayon, que vous avez reçu, a fait progresser les choses quand il travaillait en cabinet ministériel et il continue de le faire à la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie). Il faut donc s'interroger sur les causes profondes de la situation.

On ne peut pas demander à une entreprise d'embaucher un autiste sévère sans une longue période d'essai. On prévoit donc des sas de toutes sortes et on se demande si les personnes ont de quoi vivre. Cela étant, ces travailleurs ont un CDI comme les autres. À travail égal, salaire égal, et il n'est pas question qu'il en soit autrement. Ils sont libres de décider s'ils veulent continuer à travailler ou pas : rien n'oblige un salarié en CDI à rester en place ; il n'a qu'à démissionner, ce n'est pas bien compliqué. Dans ce cas, les systèmes mis en place par les pouvoirs publics font le nécessaire pour éviter que la personne ne se retrouve en grand besoin – sachant que notre association aide aussi à trouver des solutions.

Je le répète, des énormes progrès ont été faits. S'agissant de l'autisme, nous sommes encore loin du but, c'est le moins qu'on puisse dire, mais je pense qu'on avance.

M. Sébastien Saint-Pasteur, rapporteur. Je vous remercie pour vos témoignages inspirants, qui démontrent par l'exemple que l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap n'est pas plus complexe, à de nombreux égards, que celle de tout un chacun. Je vous remercie pour vos actions et le rôle que vous jouez.

Non seulement Legrand est une entreprise cotée au CAC40 dont le siège n'est pas en région parisienne, ce qui est déjà remarquable, mais le groupe fournit des efforts de long terme qui lui permettent de compter près de 8 % de travailleurs en situation de handicap. Madame Camalon, vous avez insisté sur la nécessité de déconstruire les représentations, le mot « performance » étant effectivement important. À cet égard, des études menées auprès de DRH montrent que le terme « handicap » est une fois sur deux associé à une difficulté ou à quelque chose de négatif. Le chemin est donc encore long.

Vous avez aussi indiqué que l'obligation d'employer au moins 6 % de travailleurs en situation de handicap constituait un marqueur fort, car des sanctions peuvent être prononcées contre une entreprise qui n'atteint pas ce seuil. Vu que certaines sociétés restent moins vertueuses que la vôtre, faudrait-il renforcer ces sanctions, ou encore instaurer un système de bonus-malus ? Dit autrement, à défaut de convaincre, faut-il contraindre ?

Par ailleurs, les métiers sont très divers chez Legrand. Or dans certains d'entre eux, peut-être les moins qualifiés, le maintien en poste peut s'avérer compliqué après 50 ans, tandis que les reconversions sont difficiles. Quel est votre éclairage sur cet enjeu ?

Monsieur Dufresne, je suis très admiratif de ce que vous avez construit. Vous avez mentionné un président de la République originaire de la Corrèze. Il y a plusieurs possibilités, mais je comprends que vous parlez de François Hollande. Son mandat à la tête de ce département est antérieur à 2012, mais que vous n'avez obtenu une instruction ministérielle que cette année...

Il ne vous aura pas échappé que la commission d'enquête s'intéresse à la notion de coûts évités. À cet égard, vous avez dit que votre dispositif coûtait moins cher à la société, qu'il était plus conforme au projet de vie des personnes et des familles, et qu'il était humainement et socialement plus cohérent d'essayer d'accompagner les personnes dans l'emploi et l'autonomie que de les conduire vers un foyer d'accueil médicalisé ou une maison d'accueil spécialisée. Je comprends les rigidités des conseils départementaux, qui financent les FAM avec les ARS – ces dernières finançant seules les MAS. Mais certains pays, comme l'Allemagne, les Pays-Bas ou le Royaume-Uni, prévoient des budgets personnels et des accompagnements bien plus individualisés, qui permettent de davantage réfléchir au parcours des personnes. J'ai bien une idée de la réponse, mais faudrait-il encourager une telle démarche en France ?

De plus, comment expliquez-vous que les choses prennent autant de temps ? Cela me subjugue ! Votre position aurait dû faciliter les courroies de transmissions. Ce n'est pas un courrier anonyme que vous avez adressé à l'Élysée : vous aviez directement accès au président de la République et à des décideurs importants, et vous démontriez par la preuve que votre dispositif fonctionnait. Comment expliquer que l'administration soit si conservatrice et, autre écueil, qu'elle n'évalue pas davantage les dispositifs ? Ne pas réfléchir aux coûts évités me semble assez incompréhensible, surtout à l'heure où les budgets sont contraints.

Mme Sophie Camalon. Je suis convaincue que le seuil des 6 % et la contrainte financière qui y est associée sont essentiels pour mener des politiques d'inclusion de travailleurs en situation de handicap au sein des entreprises. Les dirigeants sont ainsi incités à se saisir de cette question, à laquelle ils ne sont pas tous sensibles.

En revanche, je ne suis pas certaine que relever les pénalités financières serait de nature à davantage convaincre les chefs d'entreprise d'agir. Aider ceux qui, malgré ces sanctions, ne s'engagent pas, serait selon moi plus efficace. Outre les stéréotypes, notamment au sujet de la performance, et la question de la formation des personnes en situation de handicap, qui est importante, il convient de lutter contre la complexité des démarches administratives visant à obtenir des aides, qui freine les entreprises au moment d'engager des actions, du moins au démarrage.

Legrand est engagé depuis trente ans dans ce domaine. Mon prédécesseur y était sensible, tout comme je le suis. Et comme cette question nous touche, nous nous investissons, nous prenons des dispositions, nous y consacrons des équipes.

Je prends un exemple. L'une de nos infirmières a entrepris de monter un dossier de reconnaissance de la lourdeur du handicap pour l'un de nos salariés qui travaillait en usine, pour qui nous avions tout tenté en matière d'accompagnement. Cela lui a pris de nombreux mois avant d'aller au bout. J'ai d'ailleurs appris que c'était la troisième fois que l'entreprise se lançait dans une telle démarche et que nous avions abandonné les deux premières en raison des

difficultés, du temps que cela nécessitait et du nombre d'échanges avec Cap emploi. Grâce à l'implication de cette infirmière et du médecin du travail, nous avons obtenu des aides et un accompagnement du salaire. Cela nous a aussi donné des arguments pour expliquer au management et à la direction industrielle que la perte de productivité de la personne était compensée par l'aide que nous avions obtenue. Mais si nous avons réussi, j'y insiste, c'est parce que nous nous sommes investis. Combien d'entreprises auraient lâché dès le départ ? Il faut vraiment faciliter les démarches, alléger les dispositifs administratifs, afin que les entreprises volontaires puissent s'en saisir sans avoir à mobiliser une kyrielle de personnels.

Les questions du vieillissement de la population et du maintien dans l'emploi sont aussi très prégnantes, notamment dans le secteur industriel. Des personnes y travaillent depuis longtemps, mais l'aménagement des postes n'était pas le même il y a trente ans, notamment en matière d'ergonomie. Ces travailleurs ont donc pu développer des difficultés et des handicaps physiques. Ces derniers peuvent d'ailleurs apparaître dès le milieu voire le début de carrière, sachant qu'ils ne sont pas tous liés au poste de travail.

Cet enjeu étant important pour nous, nous accompagnons ces salariés. Notre équipe médicale est très investie et des commissions de maintien dans l'emploi traitent les cas de manière pluridisciplinaire, en lien avec le management, afin d'envisager les aménagements et les reclassements. Mais ce n'est pas toujours évident. Les personnes concernées ont souvent une qualification d'ouvrier ou liée à certains outils de production, si bien que les orienter vers d'autres fonctions peut être compliqué. Les entreprises – Legrand ne faisant pas exception – ont de moins en moins de postes d'accueil ou de maintien des espaces verts, par exemple, car ces missions sont externalisées.

Nous disposons néanmoins d'un dispositif, les missions, pour répondre à ces situations à court terme. Sur le plan budgétaire, le salarié demeure rattaché à son service d'origine, mais il est détaché dans un autre pour quelques mois, le temps d'une mission, afin de répondre à un besoin spécifique. Cela permet le maintien dans l'emploi, mais je reconnais que ce fonctionnement n'est pas pleinement satisfaisant, car le salarié en question se trouve en situation de précarité. Il n'a une visibilité que de quelques mois et ne sait pas ce qu'il fera ensuite. Il nous revient de l'accompagner de manière pérenne dans l'emploi, mais nous n'avons pas de solution pour tout le monde, particulièrement pour les moins qualifiés. C'est la limite de l'exercice.

M. Jean-François Dufresne. Je ne suis pas tout à fait d'accord avec ce qui vient d'être dit. Je n'ai jamais engagé quelqu'un pour respecter le seuil des 6 %, mais toujours parce que j'en avais besoin. Ce qui explique d'ailleurs les énormes disparités qui peuvent exister : selon les métiers, les besoins peuvent plus ou moins s'adapter aux différentes formes de handicap. Chez Legrand, il y a visiblement de nombreux métiers qui s'en accommodent, puisque vous comptez 7,9 % de travailleurs en situation de handicap, quand la moyenne française se situe à 3,6 % ou 3,7 %.

Comment rejoint-on les besoins des entreprises ? J'y reviens, un dirigeant n'embauchera pas quelqu'un pour éviter une prune ! Il préférera la payer plutôt que d'engager une personne dont il n'a pas besoin. Certains nous invitent à créer des postes spécialement pour les personnes handicapées, mais cela ne veut rien dire. Andros fait beaucoup de social, mais une entreprise n'est pas une institution sociale.

Là où les 6 % sont utiles, c'est pour éveiller l'attention de tout le monde sur le fait que le handicap est un enjeu important. Mais ce n'est pas en portant le seuil à 8 % que cela changera quoi que ce soit. L'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle

des personnes handicapées) aura plus d'argent – qu'elle devra utiliser à bon escient, nous pourrions en parler –, mais cela n'augmentera pas les embauches. Pour un employeur, ne pas avoir à payer cette taxe n'est qu'une cerise sur le gâteau. Il ne faut pas la voir comme la principale raison d'agir. On en revient aux compétences : si celles d'une personne en situation de handicap correspondent aux besoins de l'entreprise, elle sera volontiers embauchée.

Par ailleurs, le temps nécessaire pour faire bouger l'administration française est désespérant. En entreprise, on apprend à agir vite. En cas de problème, on mobilise une équipe pour l'analyser et y répondre. L'usine Andros du Pas-de-Calais, elle, attend depuis cinq ans que les pouvoirs publics, en l'occurrence l'ARS et le conseil départemental, répondent à ses demandes – simplement répondre ! Travailler avec l'administration est une immense leçon de patience et de persévérance. J'ai un certain âge et je suis plutôt persévérant, alors je ne lâche pas le morceau, mais le phénomène est frappant.

Si cela demande tant de temps, c'est parce que notre système a une aversion terrible pour l'innovation. Pourquoi n'y a-t-il pas d'innovation sociale en France ? Parce qu'il faut entrer dans les cases. Rendez-vous compte : il a fallu que je sois chef d'entreprise et que je connaisse le président de la République pour faire ce que j'ai fait. Les probabilités sont quasi-nulles !

À juste titre, on a appris à tous les fonctionnaires qui distribuent de l'argent public à faire attention à ce qu'ils font. On ne peut pas leur demander d'être des spécialistes de l'autisme, par exemple.

M. Sébastien Saint-Pasteur, rapporteur. Faire attention est légitime mais, en l'occurrence, il a été démontré que votre dispositif était plus vertueux en matière de dépenses publiques. Je conçois que les choses prennent du temps, mais, sans vouloir faire offense à quiconque, il ne faut pas être énarque pour comprendre qu'il est préférable d'accompagner quelqu'un dans l'emploi plutôt que de le prendre en charge dans un établissement médico-social.

M. Jean-François Dufresne. Je m'entretenais hier avec les représentants d'un département qui m'expliquaient que leurs priorités étaient déjà définies et donc que mon dispositif ne les intéressait pas. Ils m'ont suggéré de revenir à eux dans quelques années, car on ne sait jamais. Le pouvoir de dire non de l'administration française est sans limite ! Je le sais, je le vis, mais je travaille tout de même avec elle régulièrement.

Je ne condamne d'ailleurs pas les fonctionnaires : je me mets à leur place. En se lançant dans une expérimentation, ils n'ont que des coups à prendre. Il est tellement plus simple de continuer avec les cases de financement existantes ! Certains prennent le risque, puisque je suis parvenu à créer douze dispositifs, mais il y a bien là une explication. J'ai travaillé pour obtenir une instruction ministérielle et je dispose du soutien de la délégation ministérielle à la santé mentale et à la psychiatre, mais cela ne suffit pas. Et pour preuve : le conseil départemental dont je parle m'a bien répondu non ! Les bras m'en tombent, ce n'est pas la première fois, mais il ne faut pas se désespérer.

On a beau démontrer que cela coûte moins cher aux pouvoirs publics, que cela rend les autistes heureux et les entreprises plus performantes, personne, ou presque, ne se lance...

L'échec est quelque chose de totalement admis dans les entreprises. Comme le dit Elon Musk, je n'échoue pas, j'apprends.

M. Sébastien Saint-Pasteur, rapporteur. Nelson Mandela plutôt !

M. Jean-François Dufresne. Ses fusées se cassent la figure les unes après les autres, mais il dit que ce n'est pas un échec. En revanche, dans le médico-social, l'échec et le risque sont des problèmes.

Mme la présidente Nicole Dubré-Chirat. Pas que dans le médico-social, en France en général !

M. Jean-François Dufresne. Vous avez certainement raison, mais je ne me permettrais pas d'en faire une règle générale.

M. Sébastien Saint-Pasteur, rapporteur. Vous parlez d'aversion au risque, mais il y a aussi certaines rigidités budgétaires. Par exemple, les conseils départementaux cofinancent les foyers d'accueil médicalisés. Avec davantage de fluidité financière et en partant de l'individu, nous pourrions, comme vous l'avez démontré, dépenser moins d'argent pour être plus performants. C'est pour cette raison que j'ai évoqué les modèles allemand ou britannique. Cela requiert d'importants changements de paradigme, mais nous serions tout simplement plus efficaces. Nous dépenserions mieux à un moment où l'argent est rare.

M. Jean-François Dufresne. Je suis entièrement d'accord avec vous. Nous avons un problème culturel, et des biais cognitifs nous conduisent à ne pas changer ce qui existe – sachant que quand l'administration met le doigt dans un financement, elle ne peut plus le retirer. Là est le drame. Pour qu'il y ait une transformation de l'offre, il faut que les institutions médico-sociales soient d'accord. Cela va prendre beaucoup de temps.

Mme la présidente Nicole Dubré-Chirat. Quand on parle de maintien dans l'emploi, cela concerne des travailleurs qui vieillissent plus ou moins bien à leur poste, dont on a besoin d'adapter les missions, voire qui ont un accident du travail. La loi de 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail prévoit une visite médicale à mi-carrière, donc autour de 40 ans, afin de voir si on sera physiquement et psychologiquement à même d'exercer les mêmes fonctions jusqu'à la fin de sa vie professionnelle, ou s'il est souhaitable de se former à un autre métier et de se réorienter.

Ce dispositif s'adresse notamment aux personnes travaillant dans l'industrie et le bâtiment et peut être utile à tous les salariés exerçant un métier pénible, ainsi qu'à ceux en situation de handicap. De plus, il donne accès à des aides financières pour la formation et la reconversion. Les entreprises l'utilisent-elles ? J'ai bien conscience qu'en France, environ 98 % des entreprises sont des TPE et PME, qui ne sont pas toutes capables d'accompagner les salariés. Vous qui travaillez dans de grandes entreprises, vos politiques en matière de ressources humaines incluent-elles ces éléments ?

Mme Sophie Camalon. Je ne suis pas certaine qu'un point à mi-carrière et une réflexion sur une éventuelle reconversion permettent d'éviter d'être confronté à un handicap. Alors que l'âge moyen, en France, se situe autour de 45 ans, celui de la population ouvrière est bien plus élevé. Il est impossible de réorienter ou de reconvertis toutes les personnes qui travaillent dans un environnement industriel ou de production une fois atteint l'âge de 40 ou 45 ans – et, par voie de conséquence, de n'embaucher que des personnes plus jeunes dans les usines. Tous les salariés en question ne souhaiteraient d'ailleurs pas faire autre chose. Heureusement, une majorité d'entre eux aiment leur poste, veulent y rester, et tous ne seront pas confrontés à des difficultés physiques.

La visite de mi-parcours est en revanche utile pour réfléchir à l'évolution de sa carrière et à une éventuelle reconversion. Cependant, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas nécessairement de lien avec le handicap ou le maintien dans l'emploi.

Ces enjeux sont bien réels, mais ils demandent avant tout des aménagements de poste et une réflexion sur l'ergonomie. Comment faire pour qu'à tout âge, les salariés ne développent pas de problèmes physiques dus à leur poste de travail ? Selon sa constitution et sa génétique, on ne développe pas de tels problèmes au même moment. La probabilité augmente avec l'âge, mais il arrive aussi que des jeunes rencontrent ces difficultés et ne puissent plus travailler à la chaîne.

Legrand y travaille, ce qui nécessite des financements. Nous ne touchons d'ailleurs pas assez d'aides pour aménager l'ensemble de nos postes de travail de manière préventive. Nous installons des tables élévatrices dans les ateliers, nous nous dotons d'exosquelettes et de casques de vision 3D, mais tous ces outils n'arrivent que très lentement au regard de la situation des salariés. Des aides existent surtout pour les personnes qui souffrent déjà d'un handicap ou quand des aménagements sont immédiatement nécessaires.

Dans l'une des entreprises où j'ai travaillé précédemment, dans le secteur agroalimentaire, certains postes étaient partagés par différents salariés, y compris un travailleur en situation de handicap – il ne pouvait pas soulever les grandes meules de fromage que nous produisions, par exemple. Nous avons obtenu des aides pour adapter les outils de travail à son handicap, mais c'est bien toute l'équipe qui en a bénéficié. Cela a fait office de prévention pour les collègues, qui ont moins souffert, nous permettant au passage de positiver le handicap.

Voilà ce à quoi il faut parvenir, mais ce n'est pas toujours possible. L'exemple que j'ai pris concernait le port de charges, si bien que les aménagements ont profité à tous. Dans d'autres cas, ils ne seront utiles qu'à la personne handicapée.

M. Sébastien Saint-Pasteur, rapporteur. Madame Camalon, traitez-vous de manière spécifique le handicap psychique, qui suscite beaucoup plus d'appréhension et qui requiert un accompagnement différent ?

Par ailleurs, nous avons beaucoup parlé de coûts évités et de dépenses plus profitables. Monsieur Dufresne, disposez-vous d'un chiffre clé ou d'une étude en particulier qui illustrerait combien coûte un dispositif comme le vôtre par rapport à une prise en charge en établissement ? Cela nous permettrait d'avoir un repère.

Mme Sophie Camalon. Les troubles psychiques nécessitent un accompagnement très spécifique, et les *a priori* à leur égard sont plus forts encore que pour d'autres handicaps. Nous avons peu de salariés en situation de handicap psychique dans nos sites français. Il y en a un au sein de l'équipe des ressources humaines, je suis donc bien au fait de ce que cela représente en termes d'adaptation au poste, à l'environnement de travail et, plus largement, aux contraintes de l'entreprise. Il faut aussi, nous en avons parlé, sensibiliser et former le management et le reste des personnes dans l'environnement de travail.

Nos salariés en situation de handicap souffrent essentiellement de troubles moteurs, sensoriels ou cognitifs, parfois lourds. Les personnes atteintes de troubles psychiques sont particulièrement sous-représentées. Nous menons des actions de sensibilisation spécifiquement pour ces troubles auprès de nos employés et managers et réfléchissons à la manière d'accueillir

les personnes qui en souffrent, mais cela reste très anecdotique dans nos politiques en faveur du handicap.

M. Jean-François Dufresne. L'accueil en FAM ou en MAS coûte en moyenne entre 90 000 et 100 000 euros par an et par personne – selon le coût du foncier, les salaires du personnel étant globalement similaires en région parisienne et ailleurs en France. Le patron de Michelin avait d'ailleurs dit qu'il fallait payer plus les salariés en région parisienne qu'à Clermont-Ferrand, car tout y coûtait beaucoup plus cher : je ne peux qu'être d'accord.

Nos dispositifs, eux, coûtent entre la moitié et les deux tiers du coût d'une structure spécialisée : entre 30 000 et 40 000 euros par personne et par an. Surtout, ils sont faits pour que les personnes en sortent, contrairement aux FAM et aux MAS où l'on n'entre que pour ressortir les pieds devant. Nos dispositifs sont une école de l'autonomie. Une fois que celle-ci est acquise, les handicapés sont maîtres de leur vie, ils peuvent travailler plus longtemps et coûtent moins cher aux pouvoirs publics. Ils vivent en habitat inclusif, avec un accompagnement très allégé.

Un dernier mot sur un impensé des politiques publiques : il faut aider les entreprises à engager des personnes handicapées, car pour l'instant – je l'ai constaté s'agissant de l'autisme – elles ne savent pas le faire, elles ne sont pas armées pour cela. Elles nous l'ont dit : les autistes, on les trouve où ? et les accompagnements ? et les financements pour ces accompagnements ? Il faut même avoir un lieu de vie permanent ; mais les derniers en date, c'était les corons des charbonnages du Nord ! Depuis, les entreprises n'offrent plus que des habitats provisoires, ce qui est d'ailleurs tout à fait légitime : un salarié nouvellement arrivé dans la région est généralement accompagné pour trouver un logement en quelques mois. Nous avons donc dit aux entreprises : « Très bien, nous allons vous aider et vous apporter le poulet tout cuit dans l'assiette. » Voilà comment nous en sommes venus à faire ce que l'on appelle de l'ingénierie de projet. Seulement, ça non plus, ça n'entre pas dans les cases ! Donc il n'y a pas de quoi payer les gens qui aident les entreprises à employer des personnes autistes – que ce soit notre association ou une autre, d'ailleurs : ce n'est pas un plaidoyer *pro domo*, seulement un constat politique global, qui vaut bien au-delà du sujet du handicap. À la fin des fins, qu'est-ce qu'on veut : inclure ou exclure ?

Mme la présidente Nicole Dubré-Chirat. Nous allons devoir terminer la table ronde. Merci beaucoup à tous les deux. N'hésitez pas à nous contacter par mail pour nous transmettre toute information complémentaire.

La séance s'achève à dix-sept heures quarante.

Membres présents ou excusés

Présents. — Mme Nicole Dubré-Chirat, Mme Sophie Mette, M. Sébastien Saint-Pasteur