



DÉCODAGE

L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ JURIDIQUE ET SOCIALE

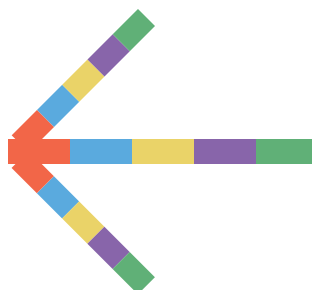
NUMERO 22
DÉCEMBRE 2022

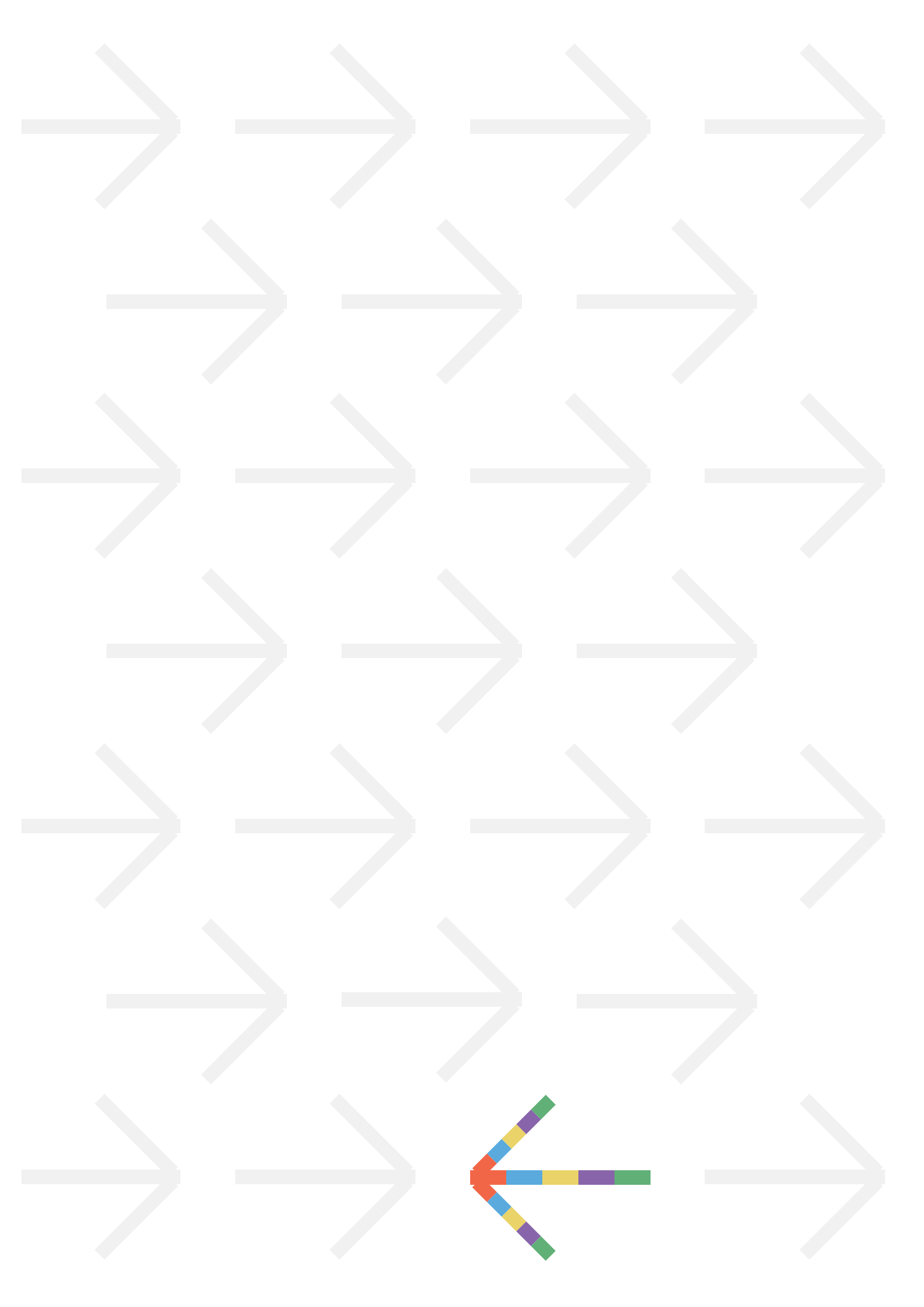
Favoriser la neurodiversité
en entreprise ? **PAGE 04**

Expert et consultation
sur le DUERP **PAGE 18**

Renouvellement des CSE :
les obligations à respecter **PAGE 20**

Arrêts de travail et indemnités
journalières : les nouveautés **PAGE 22**





ÉDITORIAL

La presse communique de plus en plus sur les neuro-atypies, qu'il s'agisse de l'autisme, des troubles dys ou du haut potentiel intellectuel (HPI). Pour autant, les personnes concernées ont du mal à trouver un emploi et à être acceptées avec leur différence. Nous nous attachons dans ce numéro à mettre en lumière ce que sont les neuro-atypies, ainsi que l'intérêt qu'auraient les entreprises à accueillir en leur sein des personnes neuro-atypiques, en prenant en compte les conditions nécessaires pour le faire.

Depuis août 2021, l'employeur doit consulter le CSE sur le DUERP et ses mises à jour. Mais est-il possible au CSE de se faire accompagner par un expert dans ce cadre ?

La fin de mandat de la plupart des CSE approche. Nous vous rappelons donc en quoi consiste le compte-rendu de fin de mandat, qui est obligatoire.

Le dernier article de ce Décodage est consacré aux évolutions récentes et à venir en matière d'arrêts de travail et d'indemnités journalières.

Sans oublier nos Brèves, qui traitent ce mois-ci des dernières jurisprudences sur le temps de travail et les heures de délégation, et nos conseils de lecture.

L'ensemble des équipes du Groupe 3E vous souhaite d'excellentes fêtes de fin d'année !



Marie-Laure BILLOTTE

Communication et veille
juridique et sociale

mlbillotte@groupe3e.fr

SOMMAIRE

04 COMMENT FAVORISER
LA NEURODIVERSITÉ
EN ENTREPRISE ?

18 ASSISTANCE
D'UN EXPERT ET
CONSULTATION
SUR LE DUERP

20 RENOUELEMENT
DES INSTANCES CSE :
QUELLES SONT
LES OBLIGATIONS
À RESPECTER ?

22 LES NOUVEAUTÉS
EN MATIÈRE D'ARRÊTS
DE TRAVAIL ET
D'INDEMNITÉS
JOURNALIÈRES

25 BRÈVES

27 CONSEILS
DE LECTURE

REPÈRES

SMIC horaire	11.07 € brut depuis le 1er août 2022
Plafond mensuel de la sécurité sociale	3 428 € en 2022
Exonération bons cadeaux	171 € en 2022
Indice des prix à la consommation	+ 6.2 % sur un an fin novembre 2022 (estimation)

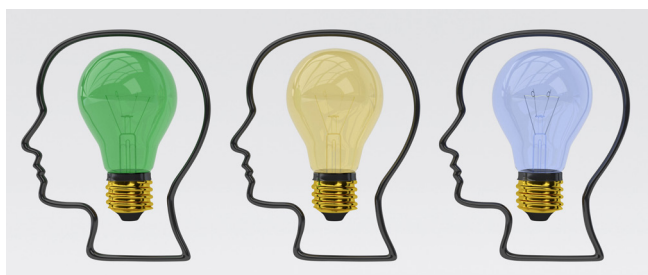
COMMENT FAVORISER LA NEURODIVERSITÉ EN ENTREPRISE ?



Romain ALBERTI
Chargé d'études - 3E Consultants
ralberti@3econsultants.fr

Les neuro-atypiques représenteraient environ 20 % de la population et la communication sur ce sujet auprès du grand public est de plus en plus fréquente. Pourtant, ces personnes ne sont pas pour autant mieux acceptées, notamment en entreprise. Qu'est-ce qu'une neuro-atypie et comment se caractérisent les différents types de neuro-atypies ? Pourquoi et comment les entreprises devraient-elles intégrer des neuro-atypiques ? Comment les représentants du personnel peuvent-ils œuvrer en ce sens ?

C'est ce que nous abordons dans cet article en nous appuyant, entre autres, sur le témoignage de Mara Staub et Aurélie D., que nous remercions chaleureusement pour leur contribution.



La communication sur les personnalités présentant des particularités neurologiques, aussi appelées neuroatypies, est de plus en plus fréquente, qu'il s'agisse des Troubles du spectre autistique (TSA), de la haute potentialité intellectuelle (HPI), des troubles de l'attention (TDA) avec ou sans hyperactivité, des différents "dys" comme la dyslexie, la dyspraxie...

Si nous devons donner une estimation chiffrée, les neuro-atypiques représenteraient **20% de la population globale**. Seulement 10 à 15% des personnes atypiques le savent et beaucoup le découvrent à l'âge adulte. Certaines neuro-atypies étant extrêmement peu représentées en entreprise, on peut estimer le taux de l'effectif des neuro-atypiques dans une fourchette de 10% à 20% des salariés européens selon Vincent LOCHMANN, vice-président de la Fédération Française des Dys.

L'hyper communication sur les neuro-atypies avec leur représentation sur de nombreux supports (livres, séries, films, pièces de théâtre, spectacles, etc.) ne se solde pas forcément par une acceptation socio-culturelle à l'extérieur comme à l'intérieur des entreprises. Pourquoi ?

Parce que les préjugés perdurent. Et si la communication semble plus dense dans notre société, cette densité ne s'accompagne pas forcément de qualité. Les entreprises, les managers ont donc "peur" de devoir gérer des personnalités supposées "ingérables".

"Ingérables" donc selon des critères imaginés ou caricaturés à l'extrême à partir de données biaisées de psychologues qui en savaient beaucoup moins qu'aujourd'hui, inondant alors le marché et la conscience collective de leurs parutions sur le sujet. À tel point que des personnes en souffrance après lecture de leurs ouvrages s'y identifient pour justifier leurs comportements excessifs ou une sensibilité accrue sous effet barnum, plutôt que des'en remettre à des thérapeutes compétents, contribuant malgré eux à la désinformation. Depuis, la réhabilitation de la vérité est beaucoup plus longue à bien des égards.



Donc force est de constater que les managers sont frileux et en se mettant à leur place, cela semble bien normal.

LA NEURO-ATYPIE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Il semble nécessaire en amont de démystifier les caractéristiques d'une neuro-atypie pour ensuite expliquer les gains potentiels à embaucher ou reconnaître ces personnes. En effet des salariés neuro-atypiques sont probablement déjà dans votre entreprise sans que vous le sachiez, parce qu'ils ont appris à se fondre dans la masse, et ce pour de nombreuses raisons :

- une première, à tort ou à raison se résumerait à éviter le risque d'être rejeté par l'entreprise elle-même ou de ne pas être embauché,
- une seconde à empêcher toute méprise sur de prétendus défauts/qualités avec une attente d'incapacité/de performance inadaptée et inopportune,
- une troisième à ne pas être réduit à sa neuro-atypie (ses jugements ne sont pas uniquement dus à sa neuro-atypie mais à un maillage génétique-neurologique-chimique-éducatif-expérimental-déductif-inductif comme tout à chacun).

Les aprioris et les étiquettes ont la dent dure.

Les neuro-atypiques ne sont ni des surhommes ni des imbéciles, ils ont un mode différent de fonctionnement cognitif et de réflexion. Ils ne présentent pour un certain nombre d'entre eux aucune difficulté psychologique (difficile de faire une statistique précise étant donné qu'ils ne se manifestent chez le psychologue que lorsqu'ils présentent des difficultés particulières et qu'ils se démasquent rarement en société et encore moins dans le monde du travail). Dans le cas contraire, la neuro-atypie est alors une donnée supplémentaire à prendre en compte par les thérapeutes et le patient parce qu'elle interagit forcément de manière positive ou négative. De plus, une neuro-atypie peut en cacher une ou plusieurs autres.

Alors en quoi ces neuro-atypies interviennent-elles dans le quotidien ?

Difficile d'en proposer une liste étant donné que chaque neuro-atypique est différent, mais nous pouvons repérer des caractéristiques communes : se sentir différent et perpétuellement en décalage depuis sa plus tendre enfance ressort systématiquement de la bouche de tous les neuro-atypiques (cf. explications dans l'encadré page suivante). Le plus simple étant d'identifier les caractéristiques communes par famille de neuro-atypie (cf. pages 8 et 9).

Signalons aussi qu'il est tout autant possible pour un neuro-atypique de travailler pour diminuer l'intensité de certains de ces comportements et leurs impacts si le besoin s'en fait ressentir, comme il est possible pour tout le monde de travailler sur des comportements induits par certains pans de sa personnalité que l'on nomme usuellement "caractère". Cette analogie permet ainsi de mettre en lumière les possibilités d'un travail sur soi pour un neuro-atypique en admettant l'impossibilité d'altération complète, de la même façon que l'on ne se coupe jamais entièrement de son trait de caractère (chassez le naturel, il revient au galop). Il existe aussi des outils matériels et immatériels permettant à un neuro-atypique de contrôler, piloter ses comportements jugés inopportuns : il décide alors des moments de contrôle ou de maîtrise, et des moments où il relâche son attention.

Donc hormis dans leur approche des interactions sociales, la neuro-atypie affecte plutôt les perceptions personnelles vis-à-vis de son environnement. D'ailleurs, il est fort probable que vous en côtoyez déjà sans le savoir dans le milieu professionnel et extraprofessionnel. Le neuro-atypique peut lui-même ignorer sa singularité grâce à une construction inconsciente d'adaptation excessive à son environnement appelée **"sur-adaptation"**. Les neuro-atypiques vivent dans une société qui pense différemment, dans une norme à laquelle ils ne peuvent accéder.

LES NEURO-ATYPIQUES EN ENTREPRISE

La neuro-atypie comporte un degré plus ou moins important constituant une différence plus ou moins marquée dans le fonctionnement. Pour certains neuro-atypiques, le degré de neuro-atypie est suffisamment élevé pour rendre l'adaptation particulièrement difficile. Ceux-là se marginalisent et envisagent des métiers, quand ils peuvent travailler, leur permettant de vivre au rythme de leur atypie, par exemple dans l'auto-entrepreneuriat, la programmation informatique ou des postes aménagés.

Ce qui veut dire qu'une crainte spécifique vis-à-vis du recrutement ou de la gestion d'un neuro-atypique n'est pas fondée, même si évidemment il faut se renseigner un minimum pour éviter quelques erreurs. Mais si le responsable opère déjà un management axé sur la confiance, la compréhension et un enca-

POURQUOI LES NEURO-ATYPIQUES SE SENTENT-ILS EN DÉCALAGE DEPUIS LEUR PLUS TENDRE ENFANCE ?

Les enfants se forment depuis leur naissance par mimétisme vis-à-vis de leur semblable, notamment grâce aux neurones miroirs, en commençant avec leur maman et les membres de leur foyer, mais comment faire lorsqu'un enfant doit grandir sans pouvoir se référer à quelqu'un qui lui ressemble ?

Le neuro-atypique s'adapte donc consciemment ou inconsciemment par obligation dès son plus jeune âge, ce qui le rend potentiellement résilient. De par la particularité de son câblage neuronal, son système d'apprentissage dans un ou plusieurs domaines diffère. Son cerveau se développe de façon anarchique et anachronique par rapport à la norme.

Pour ne pas être en reste, son cerveau compense ce qu'il considère comme un dysfonctionnement dans son environnement normé, en développant des mécanismes à partir de son propre mode de fonctionnement. Par exemple une personne ayant des troubles de l'attention peut créer des tics" en jouant avec un stylo, une gourmette, un élastique lui permettant de maintenir son attention plus longtemps.

Il peut donc se révéler un allié efficace dans la conduite de changements. Ce n'est pas le cas pour tous les neuro-atypiques, certains ont besoin d'un cadre constant.

drement adéquat selon le profil de chacun, alors il ne rencontrera pas de problème majeur. De même, il faudrait que le responsable pense en amont les types de tâches qu'il pourrait allouer ou non à tel ou tel neuro-atypique, mais globalement le mieux sera de faire confiance aux neuro-atypiques, ils ne vont pas se positionner sur un poste en antinomie avec leur neuro-atypie. Par la force des choses, ils connaissent bien mieux leur propre fonctionnement que l'ensemble des salariés de l'entreprise connaissent le leur.

QUELS SÉRAIENT LES BIENFAITS APPORTÉS PAR UN NEURO-ATYPIQUE RECONNU DANS UNE ENTREPRISE ?

En prémices de la réponse à cette question : Elon Musk, Bill Gates, Albert Einstein, Henry Ford, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Steven Spielberg sont des personnalités neuro-atypiques.

Des neuro-atypiques réfléchissent sans effort apparent "solution" ou "nouvelle voie" lorsque d'autres pensent "problèmes à résoudre". Si on devait en faire un profil type, on pourrait dire qu'ils sont souvent très créatifs, porteurs de nouveaux projets, qu'ils identifient des liens entre éléments que les autres ne perçoivent pas, pointent des erreurs ou des conséquences risquées vis-à-vis d'une stratégie employée, ont soit une capacité à apprécier et comprendre la complexité dans son ensemble soit une vision décuplée du détail. Ils peuvent être fédérateurs comme le fut Elon Musk, fins observateurs comme Léonard de Vinci, visionnaires et perturbateurs comme Einstein. Cependant il faut aussi sortir de ces schémas tracés par l'existence de ces grands noms, la plupart des neuro-atypiques ne seront pas des génies mais en capacité de **faire profiter l'entreprise de ressources inhabituelles**, avec un degré d'aptitude certainement plus faible mais demeurant supérieur à la norme.

Sans oublier que leur neuro-atypie, si on leur permet de la déployer, favorise la création de nouvelles formes de cohésion dans le travail. En effet les salariés apprennent à coexister, voire à être meilleur dans la diversité. Cela se traduira naturellement via la compréhension et une plus grande ouverture d'esprit, notamment en terme relationnel renforçant la cohésion et le travail d'équipe. Par exemple, une personne avec le syndrome d'Asperger ne regarde pas dans les yeux et peut abattre un travail colossal lorsqu'il est bien cadré, les collègues apprendront à être résilients quant à leur incapacité à suivre cette intensité de production. Inversement, ces derniers seront neurologiquement outillés pour opérer certains types d'ouvrage, là où le neuro-atypique se trouvera plus en difficulté.



Et au-delà, il est probable qu'ils offrent un avantage certain vis-à-vis de la concurrence, en incitant parfois les entreprises à sortir des sentiers battus, en opérant différemment avec de bien meilleurs résultats. Le management s'en trouvera changé, ce qui profitera à l'ensemble des salariés et à la structure dans son ensemble.

QUELS CHANGEMENTS INITIER DANS L'ENTREPRISE POUR ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE SUFFISANTE ?

Se décider à accepter une transformation interne avec une communication explicite des nouvelles intentions vis-à-vis de la neurodiversité n'est pas suffisant pour que le charme opère auprès des neuro-atypiques, habitués à de nombreuses formes de rejet et donc à camoufler leurs différences.

Le changement doit alors commencer en interne et en profondeur, de manière progressive. Une idée par exemple serait de leur permettre dans un premier temps de dévoiler leur différence auprès de leur hiérarchie. Cette dernière devrait ainsi mettre en place une évolution de carrière propre en fonction des forces et des faiblesses liées à l'atypie propice à leur épanouissement professionnel. La hiérarchie devrait également prendre en considération les potentielles inspirations et remises en question formulées sur le fonctionnement de l'équipe, des procédures, des méthodes, des produits, de la stratégie ou de l'entreprise même. C'est via une démarche inclusive comme celle-ci que s'installera une confiance suffisante pour que petit à petit les neuro-atypiques adressent leur candidature de façon totalement transparente.

En attendant, il est possible de repérer une hypothétique neuro-atypie dans un CV, ce dernier portera forcément des marqueurs comme un changement régulier de métiers, une évolution de carrière non verticale ou au contraire une spécialisation très caractérisée et très poussée, des passions peu communes (par exemple les casse-têtes), des périodes sans emploi, etc. Cela reste évidemment de l'ordre de faisceaux d'indices concordants mais ne constituant pas en eux seuls une source fiable. Seule une identification psychologique auprès d'un professionnel rompu à cet exercice peut déterminer une neuro-atypie.

L'AUTISME

Les personnes présentes sur le spectre autistique ne sont pas moins intelligentes que les autres. Ce n'est pas un trouble psychologique, mais une appréhension différente de son environnement. Cette différence se caractérise de bien des manières et à des niveaux plus ou moins élevés. À l'instar des autres neuro-atypies, il y a autant de formes autistiques que de personnes autistes.

Elles émettent des difficultés à communiquer, ne comprennent pas toujours les règles sociales implicites ne les empêchant pas forcément d'être sociables, bavardes ou drôles. Elles ont tendance à avoir besoin de routines les structurant, ce qui veut dire que tout ce qui sort de la routine peut devenir une souffrance à moins d'avoir la possibilité d'anticiper les changements et donc d'agir en amont. Sous l'effet du stress elles peuvent avoir recours à des stratégies d'autorégulation de leurs émotions trop intenses comme le fait de répéter une action (jouer avec un élastique, faire tourner son stylo, tapoter une table, etc.)

Elles ont des intérêts spécifiques, des passions très fortes voire envahissantes sur des sujets très particuliers. Elles démontrent souvent un grand sens du détail, une excellente précision, une bonne organisation et de la créativité en regardant les problèmes sous un angle différent. Ce sont des personnes d'une grande loyauté.

En entreprise, elles ont besoin de cadres bien définis, des tâches déterminées, des directives explicites et des informations concises. Il faut donc oublier les réunions qui traînent en longueur et privilégier l'écrit (to do list, emploi du temps). Elles sont également très sensibles aux bruits. Le port d'un casque antibruit à certains moments de la journée peut-être une solution.

SYNDROME D'ASPERGER

Asperger est un terme qui ne figure plus dans le DSM-5 (une sorte de bible scientifique sur l'autisme et les troubles mentaux).

Mais comme c'est un terme qui s'est popularisé ces dernières années, je souhaite donc y apporter un éclairage. Il s'agirait d'un sous-ensemble de l'autisme comportant des mêmes traits autistiques notamment sur la capacité à maîtriser un domaine en particulier. Ils seraient également capables de déployer une énergie phénoménale sur leur tâche du moment, de percevoir les choses en 3D et sembleraient plutôt doués pour résoudre des problèmes en autonomie.

Au vu des nombreux profils autistiques, on peut légitimement se demander s'il s'agit de caractéristiques suffisamment différenciatrices des autres personnes présentant des traits autistiques pour les rassembler sous un autre dénominateur commun ? Je ne m'avancerai pas à apporter une réponse et laisserai chacune et chacun se faire son avis si tant est que ce soit important. Finalement, l'important n'est-il pas de modifier notre perception sur l'autisme dans sa globalité et la coller le plus possible à la réalité pour mieux nous comprendre ?

LES DYS

Dyslexie, dysorthographe, dyscalculie, dyspraxie, dysphasie, dysgraphie, etc.

Ce sont des troubles spécifiques au langage et aux apprentissages. Ils affectent un seul secteur de la cognition. Leur capacité intellectuelle globale n'est pas entachée.

Il faut se défaire de l'idée que les dys constitueraient un handicap pour l'entreprise. Au contraire par exemple, les dyslexiques comprennent l'espace et le temps d'une manière unique et sont capables de traiter l'information rapidement.

Il existe pléthore de solutions matérielles dont l'entreprise peut se doter pour les accompagner et faire de leur intégration une réussite commune.

HPI / HPE

Les Hauts Potentiels Intellectuels aiment avant tout la complexité, ou en tout cas regardent le monde sous ce prisme au détriment de la simplicité. Ils perçoivent des liens entre des éléments, là où on n'a pas l'habitude de les entrevoir. Ils ont souvent un besoin **inaltérable** de comprendre le monde qui les entoure, de répondre à tous ces "pourquoi", de percer les mystères de l'existence en confrontant les différents modèles scientifiques, philosophiques... C'est la raison pour laquelle on leur colle parfois l'étiquette de philo-cognitif à la place de HPI. Ils ont un regard de côté, pointent facilement du doigt les travers et les habitudes inutiles. Cependant ils peuvent présenter des difficultés à hiérarchiser les données dans leur cerveau. Ils appréhendent les ressorts de chaque chose, de chaque personne tout en ayant besoin de connaître tous les éléments qui peuvent s'intriquer pour capter l'ensemble. Un rouage manque et ils se coincent. Ils sont souvent créatifs mais peuvent sembler "gauche" ou "à côté de leurs pompes" sur les choses simples du quotidien.

Les HPE sont des personnes en lien avec leurs émotions, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'interpréter les émotions qui les traversent pour en faire un outil de compréhension, que ces émotions soient générées par elles ou par autrui (empathie). Ils se révèlent donc de fins psychologues à ce niveau ou de bons leaders.

TDA/H

Les troubles associés sont un déficit durable de l'attention, une hyperactivité motrice ou, et une impulsivité (difficulté à attendre, interrompt les activités des autres).

Les personnes ayant ces troubles apportent quelque chose de spécial dans l'équipe avec leur franc-parler, leur dynamisme et leur créativité. Les TDA/H fourmillent d'idées.

Certains types d'emplois correspondent alors très bien aux TDA/H comme ceux dirigés vers la création et l'innovation.

LES RÔLES DES ÉLUS DU PERSONNEL ET DES ORGANISATIONS SYNDICALES

Un rôle de formation :

Les organisations syndicales pourraient former leurs élus et plus largement leurs adhérents sur ces enjeux majeurs pour qu'ils puissent intégrer leurs différents rôles en évitant les poncifs et préjugés habituels.

Un rôle d'information :

- **Auprès des salariés :** Les élus du personnel pourraient mettre en place une sensibilisation auprès de l'ensemble des salariés sur les neuro-atypies, la cohésion ne peut s'établir que dans la communication donc dans la compréhension de l'autre.
- **Auprès de la direction :** Les élus du personnel pourraient mettre sur la table ces nouveaux enjeux si la direction ne le propose pas dans l'objectif d'un bien-être au travail pour l'ensemble des salariés et une meilleure performance pour l'entreprise. C'est un sujet où tout le monde pourrait y gagner.

Un rôle de facilitateur d'intégration :

Les élus pourraient devenir un interlocuteur privilégié pour les neuro-atypiques en obtenant leur confiance. Ils doivent les soutenir dans leur besoin spécifique face parfois à certaines réticences volontaires ou involontaires de la hiérarchie ou de la direction, être particulièrement présents en s'assurant de la bonne entente dans leur équipe. Ils doivent être garants des conditions de travail nécessaires à l'épanouissement et au bien-être des neuro-atypiques au même titre que les autres salariés en admettant / intégrant leur spécificité.

QUELQUES SOURCES

"Les neuro-atypiques, qui ont appris à compenser leurs déficits, ont des capacités cognitives différentes mais précieuses : un rapport particulier avec le graphisme, des modes de communication à part. Par ailleurs ils ont souvent développé une mémoire incroyable, de l'autonomie et une grande créativité"

Vincent LOCHMANN, vice-président de la fédération française des dys, blog.lexidys.com



"Avancer masqué, ça ne peut pas marcher. Pour les jeunes adultes, entrer dans le monde de l'entreprise sans RQTH est très difficile, car leurs troubles constituent des empêchements qui vont constituer des moins-values, des pénalités : lors d'un recrutement, leur CV bourré de trous peut être mal interprété, et s'ils réussissent à être embauchés, ils risquent de commettre de nombreuses erreurs qui seront là encore mal perçues. Leurs difficultés n'ayant pas été annoncées, les employeurs peuvent par exemple les considérer comme des personnes prétentieuses, nonchalantes"

Jean-Marc ROOSZ, spécialiste de l'inclusion à l'école et au travail, et fondateur de École2Demain

"Les plus jeunes (on parle ici des neuro-atypiques) ont contribué à faire évoluer le milieu de l'éducation et ses méthodes d'apprentissage, et de la même façon, je crois qu'ils feront évoluer le milieu du travail, en les forçant à se digitaliser... et à penser différemment"

Dave ELLEMBERG, neuropsychologue et professeur à l'Université de Montréal sur Radio Canada, <http://courriercadres.com>

[Les bases pour comprendre l'autisme \(notion.site\)](http://notion.site)

TÉMOIGNAGES

J'ai eu le plaisir d'échanger avec deux personnes neuro-atypiques qui ont accepté d'apporter leur expérience sur le sujet. Je tiens donc à les remercier toutes les deux.

Mon premier entretien s'est déroulé avec **Mara Staub, Fondatrice d'AUTYPIK, la plateforme de recrutement pensée par et pour les personnes autistes.** Nous avons rapidement convenu ensemble en préalable d'utiliser le tutoiement.

Peux-tu nous parler de ta plateforme ? Quelles sont les raisons qui t'ont poussé à la créer ?

La plateforme est encore en développement par rapport à la vision finale que j'ai en tête d'un *job-board* (site web spécialisé dans l'emploi) à la hauteur des enjeux. J'utilise actuellement des outils comme Notion (outil sans codage de productivité tout en un) en attendant des moyens plus performants. AUTYPIK est une idée qui m'est venue un an après mon diagnostic autistique dont l'objectif se vouait à la sensibilisation sur l'autisme. Au fur et à mesure j'ai orienté AUTYPIK vers l'emploi qui est très compliqué dans le spectre autistique avec 95% de chômage en France alors que plus d'une grande moitié des autistes ne comportent aucune déficience intellectuelle. Par ailleurs ils ont appris à camoufler leur différence par des stratégies de compensation au prix d'une sur-adaptation, donc d'un épuisement et d'un effondrement. Beaucoup d'autistes arrivent à passer les étapes du recrutement, mais après plusieurs mois ou plusieurs années en poste, ils s'effondrent. Ils ne peuvent se masquer et se sur-adapter sur le long terme.



Cette problématique s'ajoute au fait de ne pouvoir exprimer son autisme de manière sereine, *safe*. En effet, ce n'est pas quelque chose que l'on expose facilement sur un CV à l'instar de dire qui on est, notre fonctionnement et nos besoins de façon sincère. L'autiste ne cadre pas avec les normes codifiées plutôt superficielles dans le recrutement aujourd'hui. Des normes superficielles dans le sens où les capacités de savoir utiliser les méthodes de communication en dirigeant son discours sur un angle qui nous est favorable sont finalement largement mises en avant dans notre société (bien plus que nos compétences en lien direct avec le métier) que ce soit sur les CV, les lettres de motivation et les entretiens d'embauche. Donc quand on a un esprit qui détonne de cette norme, ou on est exclu d'office ou on réussit tant bien que mal l'exercice demandé et on arrive à être dans un poste en n'étant pas soi-même, ce qui de toute manière ne tiendra pas dans le temps.

C'est pour cela que j'ai voulu et que je veux créer des outils qui cassent les codes traditionnels du recrutement pour favoriser le recrutement et l'emploi de personnes différentes : autistes et neuro-atypiques comme les TDAH et les DYS. Je suis encore à l'étape de maquette et de premier test avec des entreprises clientes dans un modèle de service SAAS (Software as a service), un peu comme "*welcome to the jungle*" qui est une grosse inspiration pour moi dans le recrutement grâce à sa vision du monde du travail alternative et innovante. Donc les entreprises clientes payeront un abonnement annuel ou mensuel et les candidats autistes seront les bénéficiaires de ce service.

Quelles sont les motivations des entreprises actuellement présentes donc abonnées sur AUTYPIK ?

Je vois de l'enthousiasme chez des DRH, des managers ou des dirigeants déjà sensibilisés et avertis par l'importance de la diversité dans les équipes, c'est un levier que j'utilise beaucoup. En attendant d'atteindre mon objectif d'un produit tech++, ils sont principalement séduits par l'histoire, le concept et la démarche que je propose autour de la neurodiversité qui résonnent dans leur réalité notamment vis-à-vis de la pénurie de talents dans de nombreux secteurs. Ils ont donc décidé de me faire confiance pour les aider à apporter la réponse adéquate à cette problématique dans l'optique d'un recrutement intelligent, efficace dans la nécessité de capter l'ensemble des talents potentiels notamment ceux qui sont habituellement écartés pour les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure et de les intégrer en tenant compte de leurs différences cognitives.



Dans le réseau que tu as pu constituer autour de toi entre autres via ta plateforme, quelles sont les expériences négatives, s'il y en a, que les neuro-atypiques ont pu te relayer vis-a-vis de leur intégration dans le monde du travail et les causes pour lesquelles cela s'est mal passé ?

Ça ne se passe pas toujours mal au niveau de l'intégration, c'est-à-dire à l'étape de l'*onboarding*. Ça peut venir au fil du temps. J'ai par exemple en tête une dame qui s'est retrouvée en conflit avec son entreprise qui pourtant travaille pour les personnes en situation de handicap. Elle avait vraiment besoin de continuer à fonctionner en télétravail après les confinements. Son activité y était parfaitement adaptée, mais l'entreprise a totalement refusé, ne prenant pas en compte qu'elle était dans une période d'épuisement, qu'elle ne pouvait plus aller au travail avec les conversations à la machine à café, les stimuli sensoriels envahissants, etc. Ce repli social possible par le télétravail lui était vital. C'est un exemple type des refus d'entreprises d'accepter des requêtes d'aménagements spécifiques alors que c'est faisable, pour le coup on était sur un aménagement qui se faisait déjà, totalement justifié. En fait il est vrai que dans les entreprises on ne se rend pas forcément compte que ce genre de profils gagneraient 10X plus en productivité s'ils étaient dans les conditions d'aménagement demandées. Déjà c'est une chance d'être en face de quelqu'un qui sait ce dont il a besoin. Les personnes neuro atypiques de par leur expérience savent ce dont elles ont besoin, donc la moindre des choses serait de les écouter et de dire oui, sachant que les aménagements demandés par les neuro atypiques sont très souvent à la limite du vital. Les aménagements de confort pour les autres sont en réalité des aménagements plus que nécessaires pour les neuro-atypiques.

Est-ce que tu sens que ce refus est dû à l'incapacité de l'entreprise de s'adapter à la personne en termes de moyens ou matériel ?

Malheureusement souvent ces aménagements sont refusés par principe. Il subsiste cette idée préconçue dans beaucoup d'entreprises qu'en donnant une permission à un salarié, on est "obligé" de l'étendre à l'ensemble des salariés par souci d'égalité. Or les besoins ne sont pas forcément les mêmes entre les salariés, et donc il faudrait plutôt garantir une forme d'équité plutôt qu'une forme d'égalité. Par exemple tout le monde n'a pas le besoin d'avoir un bureau à part, de faire 5 jours en télétravail, etc. Il subsiste une forme de jugement où la demande est perçue comme un caprice. Cela découlerait, je pense, d'une méconnaissance des différences neurologiques pouvant provoquer des difficultés comme l'autisme. Les gens ne se rendent pas forcément compte que ce qui est pour eux relativement confortable est invivable pour d'autres. Il faut se dire que si une personne neuro-atypique

exprime une demande, c'est qu'elle est déjà très proche de son point de craquage. C'est rare qu'une personne atypique fasse une demande sans que ce soit important.

Est-ce que tu peux expliquer comment les collègues doivent communiquer avec une personne ayant des traits autistiques dans le cadre du travail ?

Les interactions sociales sont très codifiées, il y a énormément de types de communication comme la communication non violente. Rappelons qu'il existe autant de formes d'autisme que de personnes autistes, mais de manière générale, le mieux serait donc d'opter pour l'explicite et de transmettre les consignes à l'écrit. Sans s'en rendre compte, on utilise beaucoup l'implicite comme le second degré, l'ironie, les métaphores, les sous-entendus. Donc à moins de fournir un effort d'analyse quand ils ont appris à le faire, les autistes ou d'autres neuro-atypiques ne sont pas en mesure de comprendre. Comme l'effort requis au long de la journée pour détecter ces formes linguistiques et les décrypter est épuisant, on peut leur faciliter la vie en explicitant le plus possible. On peut également tendre des perches en validant auprès d'eux leur bonne compréhension ou la nécessité de formuler le cas échéant. Comme ils ont été habitués à masquer leur neuro-atypie et parfois aussi par pudeur, ils taisent facilement l'incompréhension qu'ils ont face à un élément de langage.

Il faut faire cependant attention à ne pas faire de recettes toutes faites, les autistes sont comme ci donc il faut réagir comme cela. Ce n'est pas la vérité. Moi-même quand je lis les descriptions des traits autistiques sur les listes, il y a de nombreuses caractéristiques dans lesquelles je ne me reconnais pas du tout. Pourtant j'ai bien été officiellement identifiée. De même, pour un même trait autistique, deux autistes peuvent réagir différemment. C'est donc bien de connaître les bases comme le langage explicite, mais le b.a.-ba reste de s'adapter en fonction de comment la personne réagit, de faire preuve de souplesse, de demander. Ce qui est finalement le cas pour l'ensemble des échanges humains est encore plus vrai pour les neuro-atypiques.



Mon deuxième entretien avec Aurélie D. a confirmé la remise en question de ce que je pensais savoir sur le sujet. Après avoir lu les caractéristiques de l'autisme, je m'étais fait une idée assez précise en croyant m'être débarrassé de mes préjugés. J'ai compris qu'il était impossible de se mettre à la place de quelqu'un qui a un fonctionnement cognitif différent du sien, et à chaque fois que nous tenterons de comprendre, nous serons dans l'erreur. Il faut selon moi écouter et simplement accueillir honnêtement ce que les autistes, et les neuro-atypiques de manière plus générale, nous révèlent d'eux.

Voici le deuxième échange qui a changé ma perception après les échanges de politesse d'usage et les explications de ma démarche :

Je vous propose de commencer par vous présenter...

Justement, voilà le type de question qu'il ne convient pas de poser à une personne autiste. C'est trop vague. J'ai 43 ans, dois-je détailler tout mon passé ? En fait derrière cette question se cache un cadre plus restreint. Soyez explicite, n'hésitez pas à être frontal. Par exemple en entretien, préférez "quels sont vos hobbies" à "qu'est-ce que vous aimez ?".

Et ne soyez pas étonné si on répond de manière très directe et pragmatique.

À "pourquoi m'avez-vous envoyé votre CV ?", vous risquez d'avoir comme réponse : "pour travailler, gagner de l'argent pour payer mes factures" alors que vous souhaitez savoir si mes compétences sont en lien avec les besoins du métier. D'ailleurs les autistes ne se cachent pas derrière des faux semblants. Si on était riche, on ne

chercherait pas à travailler. Donc si on postule à un travail, c'est bien parce que l'on a besoin d'argent pour vivre. De même à la question "pourquoi avoir postulé chez nous ?" vous avez toutes les chances que l'on vous réponde "pour travailler".

En fait vous utilisez la logique pour communiquer.

On ne comprend pas les codes sociaux qui vous permettent de dissimuler la vérité pour ne pas heurter l'ego de votre interlocuteur. Si vous ne souhaitez pas connaître la réponse, ne posez pas la question. Pourquoi demander si ça va après avoir dit bonjour si ça ne vous intéresse pas plus que ça et que vous attendez juste un acquiescement cordial. C'est une perte de temps inutile. Je me souviens aussi que lors d'un entretien, on m'avait demandé ce que je ferais pour mettre une bonne ambiance dans l'équipe, mais si je suis là, ce n'est pas pour ça, c'est pour fournir un travail.

Ça me gêne toujours le fait que vous mentiez sur vous-mêmes, que vous vendiez du rêve en exagérant vos bons côtés. Du coup vous vous leurrez les uns les autres pour ensuite vous étonner que ça finisse mal quand vous découvrez qui vous êtes réellement. Si on brodait moins, il y aurait moins de déceptions et moins de frustration des 2 côtés.

C'est quelque chose que je ne comprends pas. Et c'est pour cela qu'il est si difficile de mentir pour un autiste, on sait qu'au final ça jouera contre nous. Donc si on dit que l'on a besoin d'un aménagement, ce n'est pas un élément de langage, c'est une nécessité.

Quels sont les bons réflexes vis-à-vis de collègues autistes que l'on doit avoir en entreprise ?

Nous ressentons tous les stimuli extérieurs soit en hypersensibilité soit en hyposensibilité. Par exemple les bruits extérieurs, j'ai compris depuis pas longtemps que ce n'était pas la même chose pour tout le monde, mais c'est comme si j'entendais tous les sons poussés au maximum sans aucun contraste. Le son d'une respiration ou d'un frottement de pantalon est pour moi au même niveau de puissance que la sirène de pompier. J'entends tout, tout le temps au même degré. Si parfois on n'arrive pas à venir au travail, ce peut être plus dû au trajet que l'on doit effectuer avec tous les stimuli de la rue, dans les trains ou dans les bus, que le fait d'être au lieu de son travail.

Et ce qui est vrai pour les sons l'est tout aussi pour les autres stimuli comme la lumière, le toucher, les odeurs, etc. Par exemple lors d'un entretien, proposez de baisser la luminosité ou les stores. Donnez aussi la permission de ne pas regarder dans les yeux. Certains autistes ne peuvent absolument pas le faire, ça nous brûle, c'est une douleur insupportable. A contrario, d'autres autistes vous regarderont dans les yeux de manière insistante, voire dérangeante. Ce n'est pas volontaire, ils appliquent à la lettre ce qu'ils ont appris dans leur enfance : un homme regarde dans les yeux. Donc ne vous formalisez pas si ça arrive.



Il nous est difficile de gérer tous ces stimuli et de pouvoir maintenir une conversation fluide, d'où les blancs ou les retards dans nos réponses. Imaginez que vous entendiez fortement chaque frottement sur les chaises, les mastications, les clics des stylos. Que dans le même temps le parfum du café se mélange à l'après-rasage d'un collègue, à l'odeur de cigarette froide sur les cols des fumeurs et vous parviennent aussi fort que si vous aviez le nez directement en contact avec chaque essence. Plus vous vous intégrez dans un cadre safe, c'est-à-dire un cadre dans lequel les stimuli sont minimisés au maximum, plus ce sera confortable pour nous d'entretenir une

conversation. Parfois les stimuli sont tellement importants que je me fige, qu'il devient impossible pour moi d'interagir, de parler. C'est parfois tellement envahissant que l'autiste le plus gentil peut devenir insupportable. On a besoin parfois de s'isoler. À certains moments on peut craquer littéralement, faire une crise.

Il ne faut pas intervenir directement. Demandez comment vous pouvez aider si vous pouvez le faire. Sinon laissez à la personne le temps de "gérer" sa crise. Au bout d'un certain temps, elle reviendra vers vous. Chez un même autiste, ce qui a déclenché une crise hier ne la causera pas forcément aujourd'hui, et ce qui ne causait pas une crise hier peut la déclencher aujourd'hui.

Donc vous permettre de passer un entretien ou une réunion dans un espace le moins soumis aux stimuli.

Quoi d'autre ?



Laissez la possibilité de choisir de s'asseoir entre 2 chaises, une assez proche de vous et une plus éloignée. Des autistes percevront une proximité comme une forme d'agression de leur espace tandis que d'autres préféreront la proximité.

Ne vous offusquez pas si on vous demande de reformuler car la question nous semble trop vague ou mal construite. De même on ne vous en voudra pas de nous demander de reformuler.

Au bureau, prévoyez des aménagements simples : une pièce avec un seul bureau même si celui-ci est petit. C'est bien de mettre des stores aux fenêtres et de pouvoir régler la luminosité des ampoules ou des halogènes.

Laissez les autistes personnaliser leur ordinateur comme ils le souhaitent, avec par exemple des rappels hors professionnels. Tout est conscient chez moi : la respiration, manger, boire. Ce n'est pas quelque chose que je fais naturellement. Je me suis déjà retrouvée à l'hôpital parce que j'ai oublié de boire. Je n'ai pas la sensation de soif. J'utilise des outils, des alertes pour me rappeler de boire, de cligner des yeux, etc.

D'ailleurs si vous faites un déjeuner dans un restaurant et que votre collègue autiste ne vient pas, n'en prenez pas ombrage. Manger, mastiquer sont aussi des actions conscientes chez nous, et avec les stimuli, on risque de se blesser, de se mordre méchamment la joue ou la langue. Ce serait même sympa de prévenir qu'il est possible de ne pas venir lors du lancement de l'invitation.

Je ne sais pas non plus reconnaître les émotions. Tout comme on peut apprendre à décoder les sous-entendus et le langage implicite, on apprend à décrypter les émotions. Aujourd'hui je connais joie, colère et apaisement. J'essaie d'apprendre soif parce que ça m'a envoyé à l'hôpital.

Dans la production de votre travail, qu'est-ce qui vous diffère des autres en tant qu'autiste ?

Comme beaucoup d'autistes, je vais plutôt à l'essentiel dans le sens ce qui est l'essence de ma présence, sur l'intérêt principal, en somme le travail si je suis venu travailler. Je ne peux pas me détourner de cette tâche principale. Cette particularité, je l'ai aussi dans mes activités puisque je vais avoir un sens très aigu du détail ou de ce que les autres perçoivent comme des détails. Je verrai l'arbre avant la forêt. J'apprécie les rituels et mon planning est tenu à la minute près. Je n'aime pas les imprévus. J'aime bien être prévenue à l'avance en cas de changement. Si vous me dites que vous m'enverrez un mail le 15 au soir, j'attendrai le mail jusqu'à ce que je le reçoive quitte à ne pas dormir de la nuit. On fait ce que l'on dit et on a tendance à croire que c'est la même chose pour tout le monde.

Il faut éviter de nous couper en plein milieu de notre travail, au risque de devoir tout recommencer parce qu'on ne sait plus où on en est dans notre procédure. Il vaut mieux venir en fin de journée en ayant pris le soin de nous prévenir que vous viendriez avant.

On peut aussi parfois inquiéter dans le sens où on prend du temps avant de commencer tout travail. En fait on imagine en amont toutes les étapes du travail à produire, de façon très détaillée pour être le plus efficace possible. On recherche la perfection. En nous empêchant cette étape de construction de procédure interne, on nous empêche tout simplement d'être dans la capacité de faire. En revanche, une fois que l'on commence à produire notre travail, on devient inarrêtable.

Est-ce que vous pouvez aller au-delà de vos limites ?

Oui, il m'est arrivé de travailler jusqu'à épuisement, jusqu'à m'évanouir pour tenir la deadline. Il faut prendre attention à ne pas surcharger un salarié autiste, car quoi que vous lui demandiez, il aura tendance à dire oui. C'est encore plus vrai pour les femmes, car comme on a appris aux garçons que les hommes regardaient dans les yeux, on a appris aux petites filles qu'il fallait être bien sage et de bien faire ce qu'on leur demandait. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles les autistes sont plus agressés sexuellement que les autres. Si on ne leur a pas appris très explicitement à faire attention avec leur mode de compréhension, ils ne voient pas le mal lorsque quelqu'un leur demande d'aller chez eux pour boire un verre d'eau. Pour un autiste, l'inconnu a besoin de se déshydrater c'est tout. Les autistes sont plutôt naïfs.

Au début le manager peut donner un rythme de travail en disant par exemple que tout le monde se déconnecte à 17H. Si c'est une règle l'autiste s'y pliera à moins que la règle ne perturbe une valeur interne de type ne pas blesser volontairement quelqu'un.

Et que se passe-t-il par exemple s'il se rend compte que dans les faits les autres collègues se connectent après 17H ?

Il s'en offusquera, pas pour pointer du doigt quelqu'un ou pour juger, mais parce que les règles ne sont pas respectées et que ça lui paraît inconcevable, anormal. Il faut donc accepter l'état de fait lorsque soi-même on n'a pas respecté une règle même lorsque l'on est manager ou directeur. La meilleure réaction vis-à-vis de l'autiste est d'être OK avec ça : "Tu as raison, je n'ai pas respecté la règle. Je vais faire plus attention". Et ce sera suffisant pour l'autiste passe à autre chose. Il n'y a aucune volonté de nuire, aucun sous-entendu. Il en est incapable. Il dit juste ce qui est. On est donc plutôt fait pour les métiers qui fonctionnent selon des règles comme juriste, programmeur informatique, comptable, etc.

En résumé, donner un rythme de travail, s'assurer de ne pas le surcharger, ne pas lui demander quelque chose qu'il ne sera pas en mesure de mener dans les temps.

Le mieux est de donner au début un rythme à la semaine. Il risque de mettre un peu de temps pour trouver son rythme en raison de ce besoin de créer ses propres procédures internes. Mais une fois qu'il aura trouvé son rythme, vous pourrez étendre son organisation sur des temps plus longs.

Un silence s'installe.

Est-ce qu'il y a d'autres informations, d'autres éléments que vous aimeriez transmettre ?

Il faut se départir des aprioris que l'on a alimentés depuis des dizaines d'années, de l'image des garçons de 12 ans qui se tapent la tête contre les murs dès que l'on parle d'autisme sévère ou de celui de "Rain Man". Un autiste apprend, grandit, évolue. Statistiquement, seulement 31% des autistes présentent des défaillances intellectuelles plus ou moins importantes.



Je considère qu'il n'y a pas d'autisme léger. Je suis autiste très sévère et ça ne m'empêche pas de parler. Je ne communique pas dans le sens strict du terme, mais je parle, je transmets des informations. Je regarde les autres êtres humains comme on observe des fourmis, pour apprendre comment vous fonctionnez et agir de façon à éviter les coups. On est souvent mis au banc de la société, on est discriminé et harcelé parce que l'on ne nous comprend pas, même si ça s'est un peu amélioré depuis les années 1980, en tout cas par les médecins et les professionnels de la santé. Avant on considérait qu'une fille autiste était forcément en retard mental. Pour le coup je perturbais leur croyance avec mes résultats au test de QI. Je suis souvent perçue comme bizarre, hautaine, froide, voire fausse par le monde extérieur.

Et comment cela se passe-t-il dans votre travail au niveau relationnel ?

En fait j'ai fait il y a quelque temps une sorte de burnout, un burnout autistique qui m'a obligé à rester dans une chambre sans aucun stimulus possible pendant plusieurs semaines.

Je m'en suis remise mais j'ai encore beaucoup de difficultés. Pour pouvoir m'entretenir avec vous aujourd'hui, je me suis interdite de parler à quiconque pendant 3 semaines. Alors que j'ai télétravaillé pendant la crise covid, on m'a refusé de prolonger le télétravail alors que je ne pouvais pas sortir de chez moi. J'ai une attestation médicale qui a obligé mon entreprise à accepter le télétravail. Avant ça se passait plutôt bien, ça a changé lorsque l'on a changé de supérieur hiérarchique. Je subis du harcèlement. Pour autant ils veulent me garder, il y a un manque de personnel dans mon métier. Je crois qu'il n'a pas pris la mesure de mon besoin du télétravail. Comme je l'ai dit précédemment, le problème ce n'est pas forcément le lieu de travail, mais le trajet pour y aller. Le télétravail devrait être proposé comme une solution possible d'appoint ou plus selon comment se trouve le salarié autiste.

Qu'aimeriez-vous que les gens retiennent de cet échange sur l'autisme au travail ?

Déjà qu'ils retiennent les principes de base : mettre des stores aux fenêtres, proposer de prendre en charge des bouchons de musicien chez un audio prothésiste et du télétravail, demander si les personnes autistes ont besoin d'aménagements spécifiques, éviter de déranger dans le travail, éviter les surprises et les prévenir à l'avance au besoin, faire l'effort d'utiliser au maximum l'explicite pour être compris. Ensuite, ne pas faire de généralité et demander directement à la personne son fonctionnement pour s'adapter.

EN CONCLUSION :

Intégrer, repérer et manager des personnalités neuro-atypiques peut présenter de nombreux avantages s'il leur est offert la possibilité de déployer leurs ailes, même si cela implique une légère adaptation managériale ou un aménagement de postes. Le plus simple reste de leur demander directement la meilleure manière de procéder avec eux, ils sont les plus à même de l'expliquer. Un objectif à atteindre doit ensuite être fixé, mais laissez-leur de la latitude pour opérer à leur manière. Les autres salariés pourraient profiter indirectement du management ainsi déployé et de la proximité d'une personne pensant différemment, en devenant par exemple plus créatifs. Rien de tel que d'apprendre ensemble de nos différences.

Prendre le chemin de la neurodiversité en entreprise ne s'inscrit pas dans une volonté éthique ou dans l'intégration de valeurs sociales. La neurodiversité est un atout qui permettra à l'entreprise d'aller plus loin et plus vite, elle s'inscrit dans l'atteinte de la performance.

Se passer de la neurodiversité, c'est restreindre son champ des possibles dans ses objectifs et dans ses moyens pour les atteindre.

PS : Mesdames et messieurs, présentant une neuro-atypie, je sais déjà que vous allez certainement vous offusquer sur certains propos qui manqueraient sérieusement selon vous de nuances ou de détails, et je vous comprends. Le format a ses exigences et je vous demande donc de bien vouloir faire preuve d'indulgence.

ASSISTANCE D'UN EXPERT ET CONSULTATION SUR LE DUERP



Keshia AFARI
Juriste - 3ED
kafari@groupe3e.fr

Depuis la loi du 2 août 2021 dite "Santé au Travail"¹, l'employeur doit consulter le CSE sur le DUERP et sur ses mises à jour². Une question se pose : dans le cadre de cette nouvelle consultation, le CSE peut-il se faire assister d'un expert ?

LES CAS DE RECOURS À EXPERT

Pour pouvoir rendre un avis en toute connaissance de cause, le CSE doit pouvoir comprendre toutes les informations et données qui lui sont présentées par l'employeur. À cet effet, dès lors que le CSE est consulté, il peut se faire assister d'un expert qui rendra toutes ces informations et données plus intelligibles. **Les cas de recours à expert sont limitativement énumérés dans le Code du travail³.**

Il s'agit, notamment, des expertises dans le cadre :

- des consultations récurrentes⁴ ;
- d'opérations de concentration⁵ ;
- du droit d'alerte économique⁶ ;
- de licenciements pour motif économique⁷ ;
- d'offres publiques d'acquisition⁸ ;
- de la préparation à la négociation sur l'égalité professionnelle, dans les entreprises d'au moins 300 salariés⁹ ;
- d'un risque grave ou d'un projet important¹⁰.

Par ailleurs, les frais d'expertise sont soit pris en charge à 100 % par l'employeur, soit pris en charge par le CSE, sur son budget de fonctionnement, à hauteur de 20 %, et par l'employeur, à hauteur de 80 %. **Les modalités de prise en charge des frais d'expertise sont également limitativement énumérées dans le Code du travail¹¹.**

Ainsi, les frais d'expertise sont pris en charge à 100 % par l'employeur concernant :

- Les consultations sur la situation économique et financière et celle sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi ;

- Les consultations sur les licenciements pour motif économique ;
- Les consultations sur un risque grave ;
- La préparation à la négociation sur l'égalité professionnelle, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, en l'absence de tout indicateur relatif à l'égalité professionnelle.

Les frais d'expertise sont pris en charge par le CSE, sur son budget de fonctionnement, à hauteur de 20 %, et par l'employeur, à hauteur de 80 %, concernant la consultation sur les orientations stratégiques et les autres consultations ponctuelles (opérations de concentration, droit d'alerte économique, offres publiques d'acquisition, projet important).

Néanmoins, dès lors que le budget de fonctionnement du CSE est insuffisant pour couvrir le coût de l'expertise et qu'aucun transfert d'excédent annuel au budget destiné aux ASC n'a eu lieu au cours des 3 années précédentes, les frais d'expertise afférents à ces consultations sont pris en charge à 100 % par l'employeur.

¹ cf. La loi "Santé au travail" : ce qu'il faut en retenir du [Décodage n° 11](#)

² Art. L. 4121-3 ; cf. Consultation du CSE sur le DUERP : quelques questions à se poser pour rendre un avis du [Décodage n° 21](#)

³ Art. L. 2315-78

⁴ Art. L. 2315-87, L. 2315-88, L. 2315-91

⁵ Art. L. 2315-92 I. 1°

⁶ Art. L. 2315-92 I. 2°

⁷ Art. L. 2315-92 I. 3°

⁸ Art. L. 2315-92 I. 4°

⁹ Art. L. 2315-95

¹⁰ Art. L. 2315-94

¹¹ Art. L. 2315-80

CONSULTATION PONCTUELLE SUR LE DUERP

Dans le cadre de l'évaluation des risques, l'employeur doit consulter le CSE sur le DUERP et ses mises à jour¹².

Cette nouvelle consultation n'a pas été insérée dans la liste des cas de recours à expert pour partie ou entièrement financés par l'employeur. Or, si un CSE souhaite se faire assister d'un expert dont les frais sont pris en charge pour partie ou totalement par l'employeur, son recours doit être explicitement prévu dans le Code du travail.

Le Code du travail ne prévoit pas la consultation sur le DUERP comme un cas de recours à expert rémunéré en partie ou entièrement financé par l'employeur.

En revanche, il est tout à fait possible que le CSE fasse appel à un expert dans le cadre de l'expertise libre¹³. Le CSE alors la possibilité de faire appel à l'expert de son choix (expert-comptable ou expert QTE) mais cette expertise est entièrement financée par le CSE.



CONSULTATION RÉCURRENTÉ SUR LE DUERP

Un accord d'entreprise peut, notamment, définir le contenu de la consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi, ainsi que la liste et le contenu des informations nécessaires à cette consultation¹⁴.

En l'absence d'un tel accord, la consultation sur la politique sociale peut porter sur le DUERP. En effet, cette consultation intègre notamment les actions de prévention en matière de santé et de sécurité¹⁵.

Par ailleurs, l'expertise concernant cette consultation est exclusivement menée par l'expert-comptable¹⁶. Néanmoins, lorsque l'expertise porte sur plusieurs champs, l'expert-comptable désigné par le CSE, a la possibilité d'être aidé par un ou plusieurs autres experts sur une partie des travaux que nécessite l'expertise¹⁷. Par conséquent, **dans le cadre d'une mission d'expertise sur la politique sociale, l'expert-comptable peut, s'il le souhaite, se faire assister d'un expert habilité s'agissant de l'analyse du DUERP, et plus largement des données et informations relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail.**

N'hésitez pas à nous contacter pour vous assister sur ce point.

¹² Art. L. 4121-3

¹³ Art. L. 2315-81

¹⁴ Art. L. 2312-19

¹⁵ Art. L. 2312-26 I.

¹⁶ Art. L. 2315-87

¹⁷ Art. R. 2315-48

RENOUVELLEMENT DES INSTANCES CSE : QUELLES SONT LES OBLIGATIONS À RESPECTER ?



Nathalie CHRISTOPHE
Responsable de mission - 3E Expertise
nchristophe@3eexpertise.fr

Les premiers mandats issus des passages en CSE arrivent à leur terme. En complément du travail que représente l'organisation des élections professionnelles, les élus vont devoir rédiger un compte-rendu de fin de mandat.

L'article R 2315-39 du Code du Travail prévoit : "les membres du Comité Social et Économique sortant rendent compte au nouveau Comité de leur gestion, y compris des Attributions Économiques et Professionnelles et des Activités Sociales et Culturelles du Comité".

Le compte-rendu de fin de mandat est **obligatoire** dans tous les types de CSE, d'Entreprise, d'Établissement, d'Interentreprises ou bien encore Central.

Pour autant le législateur ne précise pas :

- La forme de la présentation du compte-rendu ;
- Les documents à présenter ;
- Les personnes responsables de sa rédaction et de la présentation du compte-rendu.

Il apparaît que ce travail incombe au secrétaire et/ou au trésorier.



QUELS SONT LES RISQUES EN L'ABSENCE DE COMPTE-RENDU DE FIN DE MANDAT ?

Le compte-rendu de fin de mandat doit permettre à la nouvelle mandature de se faire une opinion sur ce qui s'est déroulé pendant la période écoulée, tant sur le budget des Attributions Économiques et Professionnelles (AEP) que celui des Activités Sociales et Culturelles (ASC).

L'absence de remise de compte-rendu de gestion de fin de mandat par l'ancienne équipe est susceptible d'entraîner une action en justice devant les tribunaux. Cette action ne peut être exercée qu'au nom et pour le compte du CSE.

Pour rappel, pour que le Président du CSE ou tout autre membre du nouveau CSE puisse engager une telle action, il doit être mandaté par le CSE.

QUE DOIT CONTENIR UN COMPTE-RENDU DE FIN DE MANDAT ?

Le compte-rendu de fin de mandat présente :

- Toutes les activités proposées, les décisions, les changements mis en œuvre au CSE
- L'évolution de la trésorerie durant le mandat écoulé
- Les engagements donnés ou reçus
- Une synthèse du patrimoine transféré

En définitive, le rapport de fin de mandat devrait intégrer :

- Les documents juridiques, comptables et financiers :
 - Le règlement intérieur du CSE
 - Les conventions
 - Les comptes-rendus des derniers contrôles URSSAF
 - Les litiges en cours
 - Les comptes annuels du CSE
 - Les rapports d'activités
 - Un état des comptes bancaires
 - Les contrats avec les prestataires
 - ...
- Les données de l'activité économique et professionnelle à savoir :
 - Historique des séances relevant des informations consultations et avis rendus
 - Réunions extraordinaires
 - ...
- Les données des activités sociales et culturelles à savoir :
 - Les activités principales proposées (loisirs-vacances-événements...)
 - Le nombre de participants aux activités
 - L'orientation des choix proposés et la ligne budgétaire suivie (priorité aux familles, mise en place de nouvelles activités...)
 - ...
- Un état du patrimoine transféré comprenant à la date de passation, un focus sur les points principaux suivants :
 - Les biens dont le CSE est propriétaire (immobilier, matériel, véhicules...)
 - Les stocks, la trésorerie et placements

3E Expertise, cabinet spécialisé dans l'assistance auprès des élus du personnel depuis plus de 15 ans, propose des accompagnements personnalisés afin de leur permettre de respecter toutes les obligations légales du CSE.

Nous sommes en mesure d'être présents à vos côtés pour vous assister dans toutes les étapes de la rédaction et de la présentation de votre compte-rendu de fin de mandat imposé par l'article R2315-39 du Code du travail.

N'hésitez pas à prendre contact avec notre équipe !

LES NOUVEAUTÉS EN MATIÈRE D'ARRÊTS DE TRAVAIL ET D'INDEMNITÉS JOURNALIÈRES



Keshia AFARI
Juriste - 3ED
kafari@groupe3e.fr

La procédure de prescription des arrêts de travail a été simplifiée, suite à la crise sanitaire, afin de pallier les retards de traitements des arrêts de travail, dus au manque d'effectif au sein des CPAM. Par ailleurs, certaines modalités de calcul des indemnités journalières maladie ont été modifiées.

MODIFICATION DE LA PROCÉDURE DE DÉCLARATION DES ARRÊTS DE TRAVAIL

Pour rappel, lorsqu'un salarié est en incapacité temporaire de travail en raison d'une maladie professionnelle (MP) ou non, d'un accident du travail (AT), etc., un médecin peut lui prescrire un arrêt de travail. En cas d'AT/MP, l'arrêt de travail était jusqu'alors renseigné par le médecin au sein d'un formulaire cerfa "Certificat médical accident du travail - maladie professionnelle". Hors AT/MP, le médecin prescrivait un arrêt de travail, au sein d'un formulaire cerfa "Avis d'arrêt de travail".

La procédure de prescription des arrêts de travail a été simplifiée par le législateur en 2021¹. Par la suite, l'Assurance Maladie a annoncé sur son site en avril 2022 la fusion des formulaires permettant de prescrire des arrêts de travail, à savoir l'avis d'arrêt de travail, le certificat médical de prolongation AT/MP et le certificat initial AT/MP, établis par les professionnels de santé. Désormais ces derniers doivent établir ces documents au sein d'un **formulaire unique cerfa, pour leur partie arrêt de travail**. Le nouveau formulaire est également mis à jour concernant les motifs d'arrêts de travail, pour intégrer le congé de deuil parental.

Cette fusion "a pour but de simplifier la prescription des arrêts de travail pour les professionnels de santé et de rendre plus lisibles les démarches pour l'ensemble des acteurs concernés, employeurs comme salariés"².

Ainsi, en cas d'arrêt de travail initial ou de prolongation, qu'il concerne un arrêt maladie, maternité, paternité ou accident du travail, ou une maladie professionnelle, les employeurs ne recevront plus qu'un seul cerfa. La précision relative à la nature de l'arrêt de travail est portée directement sur le formulaire sous la forme d'une case cochée.

En outre, le médecin qui prescrit l'arrêt de travail a la possibilité d'indiquer dans le formulaire unique s'il autorise son patient à exercer une activité pendant son arrêt de travail et, le cas échéant, la nature de celle-ci.



Le formulaire unique facilite donc le fait qu'un salarié travaille tout en étant en arrêt, si son médecin l'y autorise et le mentionne sur son arrêt de travail.

Extrait du site de la CPAM : *"si, pendant son arrêt, le patient peut poursuivre une activité personnelle ou professionnelle, il n'est plus nécessaire d'établir une attestation séparée. Il suffit de mentionner cette activité directement sur le certificat d'arrêt de travail, papier comme électronique"*.

Les certificats médicaux AT/MP ne portent plus de prescription d'arrêt de travail et n'ont, par conséquent, plus à être adressés à l'employeur par le salarié. Le salarié doit seulement les transmettre à la CPAM. Ils resteront accessibles si l'accident de

¹ Décret n° 2019-854 du 20 août 2019 ; Art. 100 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2021

² <https://www.ameli.fr/entreprise/actualites/les-formulaires-permettant-de-prescrire-les-arrets-de-travail-fusionnent>



travail ou la maladie professionnelle fait l'objet d'une enquête par la CPAM, dans le cadre de la procédure de reconnaissance de l'accident ou de la maladie professionnelle.

Il est à noter que l'avis d'arrêt de travail et le certificat médical AT/MP peuvent être transmis numériquement par le médecin prescripteur via la plateforme amelipro.

Les règles de déclaration ne changent pas.

Hors AT/MP, le salarié a **48h** pour transmettre à la CPAM et à son employeur l'avis d'arrêt de travail.

En cas d'AT, le salarié a **24h** pour prévenir son employeur. Puis il doit faire constater son état par un médecin au sein du certificat médical AT/MP. Il transmet à son employeur uniquement l'avis d'arrêt de travail. Le certificat médical est seulement transmis à la CPAM.

En cas de rechute ou de nouvelle(s) lésion(s), le certificat médical est systématiquement transmis à l'employeur afin que ce dernier puisse émettre d'éventuelles réserves.

NOUVELLES MODALITÉS DE CALCUL DES INDEMNITÉS JOURNALIÈRES MALADIE

Pour rappel, les indemnités journalières sont calculées en tenant compte des salaires perçus antérieurement à la date d'interruption de travail, qui sont déterminés en fonction d'une période de référence fixée selon les périodicités de la paye (mensuelle, hebdomadaire, quotidienne, etc.)³. Ainsi, lorsque le salarié est payé mensuellement, les salaires versés au cours des 3 mois précédant l'arrêt de travail sont pris en compte.

Il existe des règles de calcul des indemnités journalières particulières lorsque la période de référence est incomplète, c'est-à-dire dès lors que le salaire n'a pas intégralement été versé au cours de la période de référence.

La période de référence peut être incomplète pour des raisons de⁴ :

- début d'activité ;
- maladie, accident, maternité, chômage involontaire total ou activité partielle ;
- fermeture de l'établissement employeur ;
- congé non payé (à l'exclusion des absences non autorisées, de service militaire ou appel sous les drapeaux).

³ Art. R. 323-4 du Code de la sécurité sociale

⁴ Art. R. 323-8 du Code de la sécurité sociale

Un décret a fixé de nouvelles règles pour déterminer le salaire retenu en cas de période de référence incomplète (si le salarié n'a pas travaillé pendant l'intégralité de la période de référence)⁵. Un régime transitoire devait s'appliquer du 15 avril 2021 jusqu'au 30 septembre 2022. Néanmoins, un décret a prolongé cette période transitoire jusqu'au 31 mai 2024⁶.

Pour les arrêts de travail prescrits depuis le 15 avril 2021 et jusqu'au 31 mai 2024, les salaires servant de base au calcul de l'indemnité journalière sont déterminés ainsi :

- Encas d'embauche au cours d'un mois de la période de référence ou en cas de rupture du contrat de travail pendant la période de référence : le salaire de référence correspond à celui effectivement perçu sur l'ensemble du mois ;
- Lorsque le salarié n'a pas travaillé au cours d'un ou plusieurs mois de la période de référence, soit par suite de maladie, accident, maternité, chômage involontaire total ou partiel, soit en raison de la fermeture de l'établissement du salarié, soit en cas de congé non payé, le salaire de référence correspond pour l'ensemble de ce ou ces mois :
 - Au salaire effectivement perçu, lorsque le salarié en a perçu un, à une ou plusieurs reprises au cours de la période de référence ;
 - Au salaire effectivement perçu au cours des jours travaillés depuis la fin de la période de référence, lorsque le salarié n'a perçu aucun salaire pendant cette période.

À partir du 1er juin 2024, le salarié est considéré comme n'ayant pas perçu de revenus d'activité pendant tout ou partie de la période de référence incomplète. Dès lors, l'assiette de calcul des indemnités journalières est déterminée en fonction de deux situations :

- Si l'assuré a perçu des revenus d'activité au cours de la période de référence, les revenus antérieurs servant de base au calcul de l'indemnité sont déterminés en divisant les salaires soumis à cotisation perçus au cours de cette période par la ou les périodes de jours calendaires travaillés auxquels ils correspondent ;
- Lorsque l'assuré n'a perçu aucun revenu d'activité pendant cette période, les revenus antérieurs servant de base au calcul de l'indemnité journalière sont déterminés en divisant les salaires soumis à cotisation perçus au cours des jours calendaires travaillés depuis la fin de période de référence par la période de jours calendaires travaillés auxquels ils correspondent.

⁵ Décret n° 2021-428 du 12 avril 2021 relatif au calcul des indemnités journalières maladie et maternité

⁶ Décret n° 2022-1326 du 14 octobre 2022

BRÈVES

RÉPONDRE SANS DÉLAI À TOUTE DEMANDE D'INTERVENTION N'EST PAS DE L'ASTREINTE

Pour rappel, la période d'astreinte est une période pendant laquelle le salarié doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise. Un salarié en astreinte n'a ni à être sur son lieu de travail ni à être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur. À cet effet, les périodes d'astreinte ne sont ni considérées comme du temps de travail effectif (temps pendant lequel un salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles) ni comme du repos.

Une période d'astreinte peut être requalifiée en temps de travail effectif si, au cours de cette période, le salarié est soumis à des contraintes d'une telle intensité qu'elles affectent, objectivement et très significativement, d'une part, sa faculté de gérer librement le temps pendant lequel ses services professionnels ne sont pas sollicités, et d'autre part, sa faculté de vaquer à des occupations personnelles.

Cass. soc., 26 octobre 2022, n° 21-14.178

LE TEMPS DE TRAJET OU DE DÉPLACEMENT DES SALARIÉS ITINÉRANTS PEUT CONSTITUER DU TEMPS DE TRAVAIL EFFECTIF

Selon le Code du travail, le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu de mission n'est pas un temps de travail effectif. Toutefois, si le temps de déplacement professionnel dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail du salarié, le temps de déplacement fait l'objet d'une contrepartie soit sous forme de repos, soit sous forme financière.

Or, cette règle est difficilement applicable aux salariés itinérants qui n'ont pas de lieu de travail fixe ou habituel et donc un temps normal de trajet entre le domicile et le lieu de travail.

La loi ne prévoit pas de dispositions spécifiques pour les salariés itinérants. La Cour de cassation considère désormais que, lorsque les temps de déplacements accomplis par un salarié itinérant entre son domicile et les sites des premier et dernier clients correspondent à la définition du temps de travail effectif (le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles), il ne peut pas être appliqué à ces temps la règle relative à la contrepartie en repos ou financière en cas de temps de déplacement professionnel dépassant le temps normal de trajet domicile/lieu de travail.

Dès lors que les salariés itinérants se tiennent à la disposition de l'employeur et se conforment à ses directives sans pouvoir vaquer à des occupations personnelles, pendant les temps de trajet ou de déplacement entre leur domicile et les premier et dernier clients, ces temps sont considérés comme du temps de travail effectif et doivent être rémunérés comme tel.

Dans cette affaire, le salarié itinérant devait en conduisant pendant ses déplacements, grâce à son téléphone portable professionnel et son kit mains libres intégré dans le véhicule mis à sa disposition par la société, être en mesure de fixer des rendez-vous, d'appeler et de répondre à ses divers interlocuteurs, clients, directeur commercial, assistantes et techniciens. Il ne se rendait que de façon occasionnelle au siège de l'entreprise pour l'exercice de sa prestation de travail et disposait d'un véhicule de société pour intervenir auprès des clients de l'entreprise répartis sur sept départements du Grand Ouest éloignés de son domicile. Cela le conduisait, parfois, à la fin d'une journée de déplacement professionnel, à réserver une chambre d'hôtel afin de pouvoir reprendre, le lendemain, le cours des visites programmées.

Cass., soc., 23 novembre 2022, n° 20-21.924

QUELQUES PRÉCISIONS SUR LA CONTESTATION PAR L'EMPLOYEUR DE L'USAGE DES HEURES DE DÉLÉGATION

Les représentants du personnel et les représentants syndicaux qui utilisent leurs heures de délégation bénéficient d'une présomption d'utilisation conforme. Autrement dit, un représentant du personnel qui fait usage de ses heures de délégation est considéré comme les utilisant exclusivement dans le cadre de ses fonctions.

Le Code du travail impose à l'employeur de payer à l'échéance normale les heures de délégation allouées aux représentants du personnel et aux représentants syndicaux. L'entreprise a la possibilité de contester l'usage de ces heures après les avoir payées. Avant de saisir le juge pour obtenir le remboursement des heures de délégation indûment payée, l'employeur doit demander à l'intéressé d'indiquer l'utilisation de ses heures de délégation. Cette demande de précision peut s'effectuer par l'envoi de plusieurs lettres recommandées. Si le représentant du personnel ou le représentant syndical répond à l'employeur en lui transmettant des bons de délégation, cela s'analyse en un refus de réponse. L'employeur est alors fondé à saisir le juge pour obtenir le remboursement de ces heures de délégation.

Cass. soc., 16 février 2022, n° 20-19.194

L'employeur qui refuse de payer les heures de délégation d'un salarié à l'échéance normale, car il estime que ses mandats représentatifs ne couvrent plus désormais l'intégralité de son temps de travail, opère en réalité une retenue sur le salaire mensuel de ce salarié. Une telle situation constitue un **trouble manifestement illicite que le juge des référés peut faire cesser** en ordonnant le remboursement des retenues ainsi opérées, **peu important que la contestation soulevée par l'employeur soit sérieuse.**

Cass. soc., 1er juin 2022, n° 20-16.836

LE DÉCRET SUR LE DOSSIER MÉDICAL EN SANTÉ AU TRAVAIL EST PARU

Ce décret vient en application de la loi santé au travail du 2 août 2021.

Pour rappel, le dossier médical en santé au travail retrace dans le respect du secret médical les informations relatives à l'état de santé du travailleur, aux expositions auxquelles il a été soumis ainsi que les avis et propositions du médecin du travail. Il est constitué par le médecin du travail et depuis le 31 mars 2022 par un des professionnels de santé chargés d'assurer, sous l'autorité du médecin du travail, le suivi de l'état de santé du travailleur.

Le décret paru récemment précise :

- les modalités de constitution du dossier médical en santé au travail ;
- son contenu ;
- les différents accès possibles au dossier en lecture et en alimentation par les différents professionnels des services de prévention et de santé au travail ;
- l'information du travailleur sur son droit d'opposition à l'accès à ses données ;
- les modalités d'échanges d'informations entre professionnels de santé.

Il prévoit également les modalités d'hébergement et la conservation des dossiers pendant une durée de 40 ans minimum et définit les règles qui s'appliquent aux dossiers médicaux en santé au travail existants avant l'entrée en vigueur de ce texte, soit le 17 novembre 2022.

Décret n° 2022-1434 du 15 novembre 2022 relatif au dossier médical en santé au travail

CONSEILS DE LECTURE

En 2019, 783 600 accidents du travail avec au moins un jour d'arrêt sont comptabilisés en France. Cela représente 20,4 accidents par million d'heures rémunérées. 39 650 accidents du travail donnent lieu à la reconnaissance d'une incapacité permanente et 790 sont mortels. La DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) publie une analyse sur **les salariés les plus touchés par ces accidents du travail en 2019**.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-sont-les-salaries-les-plus-touchees-par-les-accidents-du-travail-en-2019>

Selon la DARES toujours, **l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés** en 2021 aboutit à un taux d'emploi direct de 3,5% en 2021, porté à 4,5 % après prise en compte de la survalorisation des bénéficiaires de l'OETH âgés de 50 ans ou plus, pour une obligation légale à 6%.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/obligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-en-2020-et-2021>

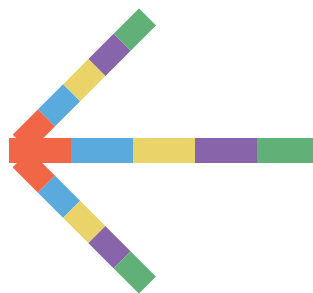
La DARES publie également son **Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences** où elle analyse le bilan et les effets du PIC pour sa quatrième année de mise en œuvre, en 2021.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/troisieme-rapport-du-comite-scientifique-de-levaluation-du-plan-dinvestissement-dans-les-competences>

France Stratégie publie une note d'analyse "**Inégalités environnementales et sociales se superposent-elles ?**" portant sur les effets sanitaires des combinaisons de polluants.

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/inegalites-environnementales-sociales-se-superposent>

LE TRAVAIL A DE L'AVENIR,
CONSTRUISONS-LE !



DÉCODAGE
L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ JURIDIQUE ET SOCIALE
GROUPE 3E CONSTRUCTEURS
D'ALTERNATIVES

