

Maya HAGEGE  
Elena MASCOVA

LE **HANDICAP** **INTÉGRÉ**  
A LA **GESTION**  
DES **RESSOURCES**  
**HUMAINES :**  
**BOÎTE À IDÉES**  
POUR UN **VÉRITABLE**  
**HANDI-MANAGEMENT**

# SOMMAIRE

## 1. HANDICAP ET ENTREPRISE : RECONSTITUER LE PUZZLE !

- 1.1 LE HANDICAP ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES
- 1.2 TRAVAILLER AVEC LE HANDICAP : QUELLES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI EN FRANCE ET EN EUROPE ?
- 1.3 PARENTHÈSE HISTORIQUE PAR DOMINIQUE VELCHE, ANCIEN ENSEIGNANT-CHERCHEUR DE L'EHESP

## 2. BÂTIR ET PILOTER LA POLITIQUE DE L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

- 2.1 CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU MANAGEMENT DU HANDICAP
- 2.2 METTRE LES ACTEURS EN MUSIQUE POUR UNE POLITIQUE BIEN ORCHESTRÉE
- 2.3 ACCORDS COLLECTIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DE PERSONNES HANDICAPÉES
- 2.4 LA PLACE DU HANDICAP DANS LES POLITIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

### 3. CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'INTÉGRATION DURABLE DES TALENTS POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES RÉELLE

- 3.1 LES OUTILS DE DIAGNOSTIC : COMMENT S'ASSURER DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS ?
- 3.2 MESURES APPROPRIÉES ET AMÉNAGEMENTS RAISONNABLES
- 3.3 ACCOMPAGNER ET FORMER LES ACTEURS AU HANDIMANAGEMENT
- 3.4 DIVERSIFIER LES VIVIERS DE RECRUTEMENT, EN CRÉER DES NOUVEAUX
- 3.5 ENTREPRENDRE DES INITIATIVES SECTORIELLES

### 4. QUELS OUTILS POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI ET LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

- 4.1 RQTH : UNE DÉMARCHE GAGNANT-GAGNANT ?
- 4.2 DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI À L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES
- 4.3 ADAPTER LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION

### 5. POURSUIVRE LES EFFORTS ENGAGÉS : PARTAGER, SENSIBILISER, INNOUER

- 5.1 LIER BUSINESS ET HANDICAP ?
- 5.2 DU BON USAGE DES RÉSEAUX INTERNES ET EXTERNES
- 5.3 EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES APPROCHES



Parole aux partenaires

# LE MOT DE L'AFMD

Cet e-book est le résultat d'un atelier d'échanges que l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a animé avec la participation de ses entreprises adhérentes sur le thème de la gestion de carrière des personnes en situation de handicap. Si l'atelier d'échanges n'a pas permis de répondre à toutes les questions que soulève ce sujet, il a néanmoins permis de recenser les principaux questionnements des entreprises et de recueillir des exemples de pratiques que les entreprises mettent en œuvre pour pouvoir y répondre.

Loin de prétendre à l'appellation de « meilleures pratiques », les cas présentés donnent à voir les réponses organisationnelles concrètes en matière de gestion du handicap. C'est ainsi que les huit vidéos préparées pour l'occasion, occupent une place à part dans le dispositif proposé, en ce sens qu'elles donnent la parole aux acteurs et resituent les enjeux humains de la gestion des parcours des personnes en situation de handicap.

L'objectif était également de multiplier les points de vues, en invitant les experts identifiés tout au long de ce voyage à partager leurs visions et leurs expériences avec les lecteurs.

# INTRODUCTION

Les initiatives en faveur de la participation des personnes en situation de handicap à la vie en société ne datent pas d'hier. Et pourtant, le handicap reste encore largement un sujet tabou, tant dans la société que dans l'entreprise. Une étude de l'APEC souligne que « La peur de blesser bride et le sujet est évité, ce qui revient en quelque sorte à créer un cercle vicieux : si on n'en parle pas, le sujet reste tabou ; si le sujet reste tabou, par définition, on n'en parle pas. Et les difficultés, comme les appréhensions, restent »<sup>1</sup>.

L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap demeure un véritable enjeu de société : leur taux de chômage est deux fois plus important que la moyenne nationale. La loi préconise que chaque entreprise de 20 salariés et plus (en poste depuis plus de 3 ans) emploie au moins 6% de travailleurs en situation de handicap. Or, la plupart d'entre elles n'atteignent pas la moitié de cet objectif. Par ailleurs, les travailleurs handicapés sont le plus souvent employés dans les secteurs les moins qualifiés (74 % contre 50 % de l'ensemble des actifs). Seuls 6 % d'entre eux sont cadres contre 18 % des actifs et moins de 2% occupent des postes de direction<sup>2</sup>. Si le faible niveau de formation initiale est souvent avancé comme le facteur explicatif des difficultés auxquelles ils sont confrontés sur le marché du travail, celui des discriminations subies ne doit pas être sous-estimé.

L'obligation faite aux entreprises en matière d'emploi de personnes en situation de handicap vise à rectifier cette situation. Pour être effective, elle doit néanmoins obligatoirement s'accompagner d'un important travail de pédagogie et de sensibilisation. Compte tenu de l'ampleur du phénomène qui touche un grand nombre de personnes à différents moments de leur vie, il devient impératif que le sujet du handicap soit davantage banalisé, aussi bien au sein de la société que dans le milieu professionnel.

---

<sup>1</sup>APEC (2009) « Le handicap en entreprise. Recrutement et management », Les études de l'emploi cadre, novembre 2009.

<sup>2</sup>« L'accès à l'emploi des personnes handicapées en 2011 », Dares Analyses n° 066, octobre 2013 ; « Emploi et chômage des personnes handicapées », Synthèse Stat n°1, Dares, novembre 2012 ; « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé », Dares Analyses n°070, novembre 2013.

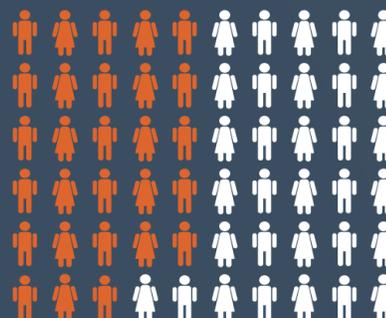
De fait, la méconnaissance du handicap, les stéréotypes et préjugés négatifs dont il fait l'objet entravent l'intégration professionnelle des personnes concernées. De plus, la visibilité du handicap ou sa nature (physiologique, psychologique ou mentale) sont autant d'éléments qui impactent la perception des difficultés associées. Si le handicap moteur semble être le plus familier, les handicaps invisibles, et parmi lesquels le handicap psychique, cristallisent toutes les peurs. Les responsables Ressources Humaines, comme les managers, peuvent alors se sentir démunis et avoir le sentiment de manquer de connaissances pour intégrer et manager les personnes avec ce type de handicap.

Face à ces constats, ce e-book interactif propose des éléments permettant de « reconstituer le puzzle », de bâtir et piloter une politique handicap et de créer un environnement favorable à l'intégration durable des talents pour l'égalité des chances réelle. Il met également à votre disposition des outils pour le maintien dans l'emploi et le développement de carrière des personnes en situation de handicap. Tout un programme pour poursuivre les efforts engagés vers un véritable handi-management !

### BELGIQUE<sup>3</sup>

47%

des personnes pensent qu'un handicap aura une influence négative sur le recrutement d'un candidat



### SUÈDE<sup>4</sup>



68%

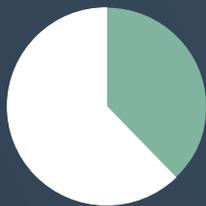
des personnes en situation de handicap considèrent que leur handicap conduit à une réduction de leur capacité de travail

<sup>3</sup>Centre interfédéral pour l'égalité des chances (2012), Baromètre de la diversité : Emploi.

<sup>4</sup>Eurostat database : <http://ec.europa.eu/eurostat/web/health/disability/data/database>

# PROBABILITÉ DE LA SURVENUE DU HANDICAP AU COURS D'UNE VIE PROFESSIONNELLE

## SUÈDE



ENVIRON 38%  
des personnes  
handicapées  
ont entre 50  
et 64 ans



## ROYAUME UNI<sup>5</sup>

6%  
des enfants ont un handicap



16%  
des personnes en âge de  
travailler ont un handicap



45%  
des personnes de plus  
de 55 ans ont un handicap



## 11 MILLIONS

de Britanniques ont une  
maladie incapacitante  
de longue durée,  
une déficience ou  
un handicap. Les  
déficiences les plus  
courantes sont celles  
qui affectent la mobilité  
des personnes, leurs  
capacités à soulever des  
charges ou à les porter

<sup>5</sup>Office for National Statistics (2012), Labour Force Survey, Quarter 2

<sup>6</sup>Tendances, La lettre des études de l'AGEFIPH, n° 7 - janvier 2007



**SEULEMENT 15%**

des handicaps sont acquis à la naissance ou pendant l'enfance



**DANS 46% DES CAS**

Le vieillissement et les maladies non professionnelles survenant en cours de vie constituent la première cause de handicap



**17%**

des déficiences ont les accidents du travail et les maladies professionnelles pour origine



**1 personne sur 2** sera confrontée à une situation de handicap au cours de sa vie,



**1 sur 5** (22%) en raison d'une déficience



**1 sur 3** (33%) en raison d'une maladie invalidante

**SUR 38,3 MILLIONS DE PERSONNES D'ÂGE ACTIF**



**9,2 MILLIONS**

déclarent un problème de santé durable ou un handicap



**4,9 MILLIONS**

indiquent une limitation de leur capacité de travail



**1,3 MILLION**

d'entre elles ont obtenu une reconnaissance administrative de leur handicap

CHAQUE ANNÉE, ON ESTIME A

**468 000**

LE NOMBRE DE PERSONNES DE 20 À 60 ANS CONNAISSANT UNE SITUATION DE HANDICAP.

Alors que le handicap touche un nombre important de personnes, et ce partout dans le monde, il s'agit d'un sujet encore méconnu, notamment lorsqu'il est question de leur rapport au travail et à l'entreprise. On peut souligner à ce titre le manque d'études et de recherches sur l'impact du handicap sur la vie professionnelle de personnes qui en sont touchées. Nous proposons quelques éléments de contexte général permettant de mieux appréhender le cadre juridique, social et sociétal dans lequel évoluent les personnes en situation de handicap.

---



# HANDICAP & ENTREPRISE RECONSTITUER LE PUZZLE !



comme des personnes qui vont être plus dans la compassion  
vers des personnes en situation de handicap,

Les représentations liées au handicap

# 1.1 LE HANDICAP ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES



## LA LOI FRANÇAISE DU 11 FÉVRIER 2005 POUR L'ÉGALITÉ DES DROITS ET DES CHANCES, LA PARTICIPATION ET LA CITOYENNETÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES

L'une des avancées de la loi de 2005 a été de proposer une nouvelle définition du handicap, qui, pour la première fois, intègre toutes les formes de déficience (physique, sensorielle, mentale, cognitive, psychique) et dépasse l'approche strictement médicale en soulignant le rôle de l'environnement dans la constitution du handicap : « Constitue un handicap toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. » (Art.L.114 du Code de l'action sociale et des familles).

Dans le sens de la loi, « est considérée comme travailleur handicapé (TH) toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales ou psychiques. » (Code du travail, art. L 323-10)

Cette loi apporte une nouvelle définition du handicap qui a le mérite d'introduire la notion d'environnement de la personne. Elle réaffirme le principe de non-discrimination en raison du handicap et l'égal accès à l'ensemble des dispositifs de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle. L'approche que cette loi entend instaurer est radicalement



QUELLE EST VOTRE ATTITUDE À L'ÉGARD DE LA LOI  
« HANDICAP » ? (TYPOLOGIE BAREL & FRÉMEAUX, 2012)



## LES DISCRIMINATIONS LIÉES AU HANDICAP DANS L'EMPLOI PRIVÉ, PAR SLIMANE LAOUFI

*Chef du pôle emploi privé, Défenseur des droits*

L'emploi privé concerne plus du tiers des saisines du Défenseur des droits en ce qui concerne la discrimination. En 2012, le critère de l'état de santé et du handicap était le 1<sup>er</sup> critère invoqué, avec 26 % des réclamations (22,5 % pour l'origine, 6 % pour les activités syndicales, puis le sexe, l'âge, la grossesse, etc.). L'accès et le maintien dans l'emploi sont des composantes essentielles de la lutte contre l'exclusion des personnes handicapées, qui apparaît indissociable de l'impératif de non-discrimination fondée sur le handicap.

Dans l'emploi privé, les discriminations liées au handicap dont le Défenseur des droits est saisi concernent aujourd'hui essentiellement des refus de l'employeur de prendre les mesures appropriées pour permettre aux personnes handicapées d'accéder à l'emploi puis d'exercer les fonctions qui leur sont confiées (obligation d'aménagement raisonnable).

# RAPPEL SUCCINCT DU CADRE JURIDIQUE ET DES PROBLÉMATIQUES TRAITÉES DANS LE PÔLE EMPLOI PRIVÉ

➔ **1** **Le principe de non-discrimination** discrimination suppose de ne pas traiter différemment des personnes placées dans des situations comparables en raison d'un critère prohibé, tel que le handicap ou l'état de santé. Ce principe est rappelé à l'article L. 1132-1 du Code du travail. Ce principe, qui a servi de fondement à la loi du 11 février 2005 et à la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, est une traduction de l'idée d'un « accès à tout pour tous ».

Il s'applique à tous les stades de la vie professionnelle des salariés (accès à l'emploi, déroulement de la carrière, rupture du contrat de travail) et implique notamment :

- ➔ l'interdiction de refuser l'accès à l'emploi à une personne en raison de son handicap : toute personne doit ainsi être recrutée sur la base de ses compétences et de ses potentiels ;
- ➔ l'impossibilité de fonder une mesure individuelle, ou même collective, sur le fait que le salarié est handicapé : le handicap ne peut ainsi justifier un retard dans l'évolution de carrière, une affectation à tel ou tel service, ou un licenciement (voir notamment la problématique des licenciements disciplinaires fondés sur des manquements directement liés au handicap ou au traitement médicamenteux suivi par le salarié...);
- ➔ la sanction des comportements constitutifs de harcèlement moral liés au handicap d'un salarié, ou même d'un membre de sa famille (discrimination par association) ;
- ➔ l'interdiction de subordonner l'accès à l'emploi ou à tout autre poste ou avantage à la condition que la personne soit handicapée. Cet impératif doit être concilié avec l'obligation d'emploi de personnes handicapées à hauteur de 6 % de l'effectif

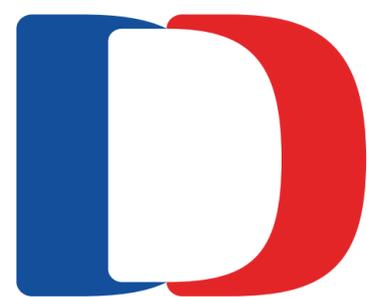


# ÊTRE DÉFENDU EST UN DROIT POUR MOI AUSSI !

CHAQUE ANNÉE, LE DÉFENSEUR DES DROITS TRAITE PLUS D'UN MILLIER DE DOSSIERS DE DISCRIMINATIONS À L'ÉGARD DES PERSONNES HANDICAPÉES.

Contactez  
le défenseur des droits  
[www.defenseurdesdroits.fr](http://www.defenseurdesdroits.fr)  
**09 69 39 00 00**

**LE DÉFENSEUR  
DES DROITS**  
*Le droit en action*





## ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE VELCHE

*Professeur retraité de l'École des hautes études en santé publique (EHESP)*

QUEL A ÉTÉ LE RÔLE DE L'EUROPE DANS LA PRISE EN COMPTE DE CETTE PROBLÉMATIQUE DANS DIFFÉRENTS PAYS ? LE HANDICAP, EST-CE UN SUJET EUROPÉEN ?

PEUT-ON DÉGAGER DES PROFILS DES PAYS SELON LES PRINCIPES AU FONDAMENT DES POLITIQUES EN MATIÈRE DU HANDICAP ET DE L'EMPLOI ?

PEUT-ON PARLER D'UN MODÈLE EUROPÉEN DE L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ?

---

Dans le cadre de l'Union européenne, l'approche mise en avant est celle de la non-discrimination, comme aux États-Unis. Les Américains ont adopté ce principe avec l'American with Disabilities Act (ADA) (1990). La France a été relativement réactive à ce sujet, puisque la loi du 12 juillet 1990 introduit le handicap parmi les critères de discrimination prohibés par la loi, une première dans un pays européen. Incluse au Code pénal, cette disposition s'avère peu praticable par les personnes handicapées, contraintes de faire la preuve de la discrimination. D'autres pays, et surtout d'autres lobbies, ont vu là l'occasion de rompre avec une forme de surprotection et de réintroduire la régulation par les lois du marché. Dans certains milieux associatifs proches du Forum européen des personnes handicapées, puissant lobby auprès de la Commission européenne fortement investi par les Anglo-Saxons, on n'hésitait pas à prôner l'abandon, voire l'interdiction, des quotas, pour les remplacer par un dispositif bannissant toute discrimination. Le premier succès dans cette direction a été l'inclusion, en 1997, du handicap dans l'ensemble des critères d'interdiction de discrimination prévus par l'article 13 du Traité d'Amsterdam. Cela a été vécu comme une victoire et comme la preuve d'une réelle prise en compte du problème à l'échelle de l'Union. Le principe était posé, ne restait plus qu'à en prévoir la mise en pratique.

C'était déjà le cas au Royaume-Uni, qui, en 1995, avait remplacé la vieille obligation d'emploi de trois pour cent par le Disability Discrimination Act (DDA). Les associations britanniques de personnes handicapées refusaient la stigmatisation liée à la reconnaissance du handicap nécessaire au système de quotas et trouvaient contradictoire de faire valoir ses incapacités pour accéder à un emploi. Le ministère du Travail trouvait également contre-productif d'imposer un type d'employé aux employeurs. Entre-temps (2000), la Disability Rights Commission (DRC)

---

<sup>7</sup>Conseil français des personnes handicapées pour les questions européennes (2006), Dynamiser l'emploi des personnes handicapées. « Mesures appropriées » : des ouvertures européennes, p. 14

<sup>8</sup>Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>9</sup>Holtmaat, R. (2014). 5% legal quota reserving jobs for people with disabilities. Netherlands. European Network of Legal Experts in the Non-discrimination Field, 13 February 2014.



## DES SITUATIONS CONTRASTÉES ENTRE LES PAYS MEMBRES

Le taux d'emploi (personnes ayant un emploi divisé par la population totale) est de 47,3 % pour les personnes handicapées, alors que, pour les personnes non handicapées, le taux est de 66,9 %. Les comparaisons par pays font apparaître un taux d'emploi des personnes handicapées élevé en Suède (66,2 %), et de plus de 60 % pour le Luxembourg, l'Autriche et la Finlande. Les plus bas taux d'emploi sont enregistrés en Hongrie (23,7 %) et en Irlande (29,8 %).

En matière de taux d'emploi, parmi les plus grandes différences entre la proportion de personnes handicapées et non handicapées âgées de 15 à 64 ans, ce sont la Hongrie et les Pays-Bas qui ont les plus mauvais résultats dans l'UE 28 (37,4 points), alors que le Luxembourg (2,4 points), la Suède (9,5 points) et la France (9,9 points) enregistrent les meilleurs. Si l'Italie, l'Irlande et la Grèce ont de bons taux, ceux-ci sont faibles pour le Danemark, la République tchèque, la Finlande et les Pays-Bas.



## ROYAUME UNI

Selon l'enquête nationale sur la main-d'œuvre<sup>10</sup>, en 2012, la probabilité qu'une personne en situation de handicap soit employée est plus élevée qu'en 2002, mais elle reste beaucoup moins élevée que celle des personnes sans handicap. Ainsi, seulement 46,3 % des personnes handicapées en âge de travailler sont en emploi, comparé à 76,4 % des personnes en âge de travailler n'ayant pas de handicap. Un écart de 30,1 points, représentant plus de 2 millions de personnes. À noter : cet écart s'est réduit de 10 points durant les 14 dernières années et est resté stable entre 2010 et 2012.

---

<sup>10</sup>Office for National Statistics (2012), Labour Force Survey, Quarter 2

# 1.2 TRAVAILLER AVEC LE HANDICAP : QUELLES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI EN FRANCE ET EN EUROPE ?

## PROFILS DU TH EN FRANCE

Les profils des travailleurs en situation de handicap diffèrent du reste des salariés dans les organisations qui les emploient.

### EN MOYENNE LEUR POPULATION EST DAVANTAGE MASCULINE



**59%**  
des salariés du  
secteur privé sont  
des hommes

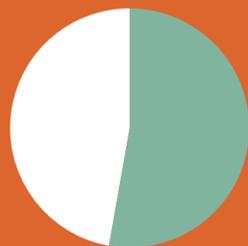


**64%**  
des bénéficiaires  
de l'OETH dans les  
établissements non  
couverts par un accord  
sont des hommes

### EN MOYENNE LEUR POPULATION EST ÂGÉE



La part de plus  
de 40 ans est de  
**77%**



La part de l'ensemble  
des salariés est de  
**53%**

### AU NIVEAU DE LEUR QUALIFICATION



Les ouvriers sont  
surreprésentés  
(**53%** contre **30%**  
parmi l'ensemble  
des salariés)



Les chefs d'entreprise,  
cadres et professions  
intellectuelles  
supérieures sont  
sous-représentés  
(**5%** contre **21%**)

### PROFILS DE L'EMPLOI DU TH



**24%**  
des travailleurs  
handicapés travaillent  
à temps partiel



**13%**  
des travailleurs  
handicapés travaillent à  
temps complet



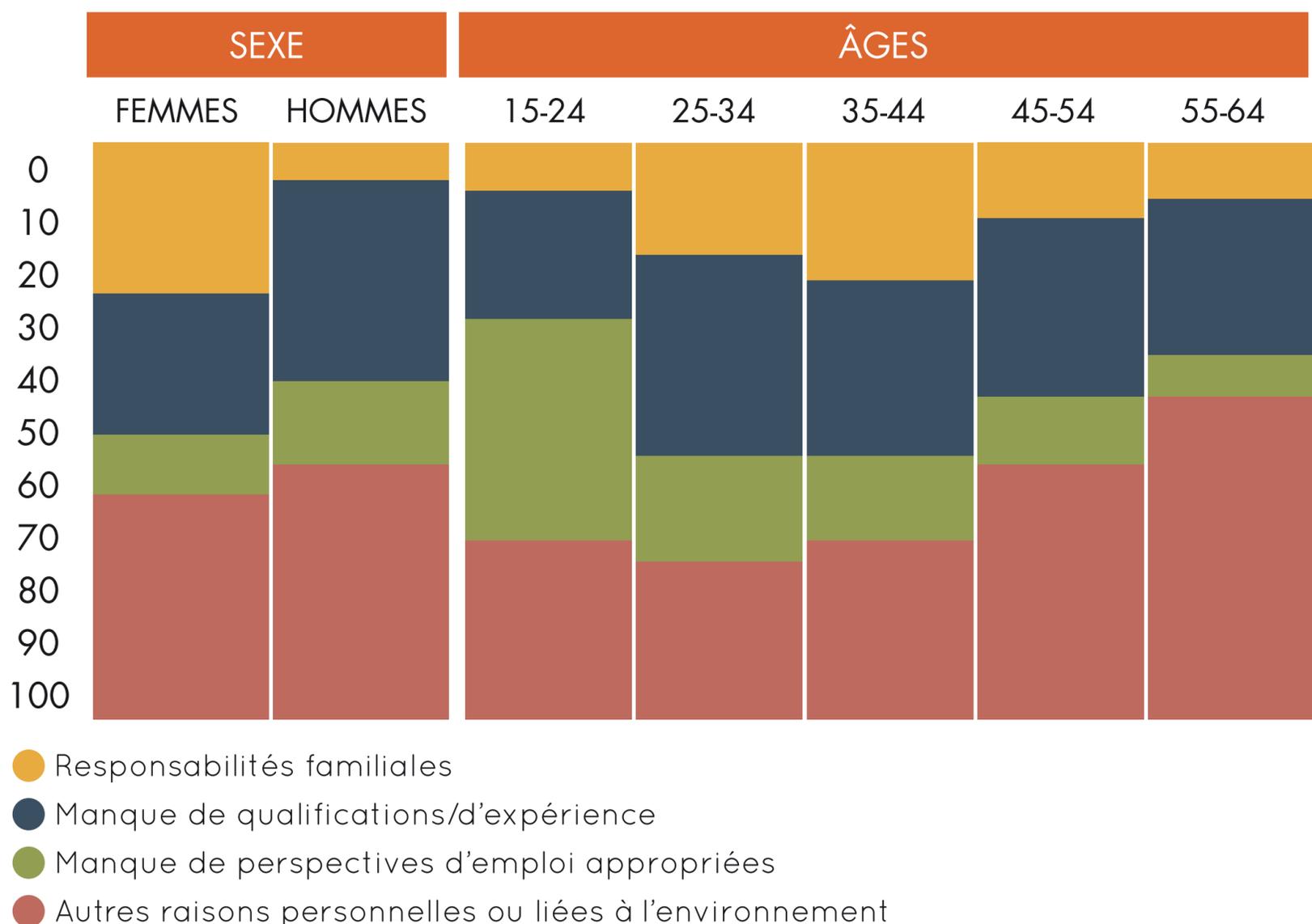
## L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : QU'EST-CE QUI CLOCHE ?

Selon les données de l'enquête sur la main-d'œuvre européenne conduite par Eurostat en 2011, l'un des principaux obstacles à l'emploi cité par les personnes en situation de handicap est le manque d'opportunités d'emploi appropriées, cité par 30 % de personnes, quelle que soit leur catégorie d'âge. Dans certains pays, tels que la Bulgarie, l'Estonie, la Grèce, la Croatie, la Lituanie, la Slovaquie ou la Lettonie, ce facteur est cité par 50 % des répondants.

Les femmes citent plus souvent les raisons familiales. Pour la catégorie d'âge 15-24 ans, il s'agit principalement d'un manque de qualification (36 %).

D'autres facteurs peuvent jouer, comme le manque de flexibilité de la part des employeurs ou les problèmes d'accessibilité des transports, qui comptent pour 60 % en Suède, aux Pays-Bas, en Islande ou au Danemark.

### QUELLES BARRIÈRES À L'EMPLOI, SELON LES PERSONNES AGÉES DE 15 À 64 ANS SIGNALANT DES RESTRICTIONS SUR LEUR POSTE DE TRAVAIL EN EUROPE ?

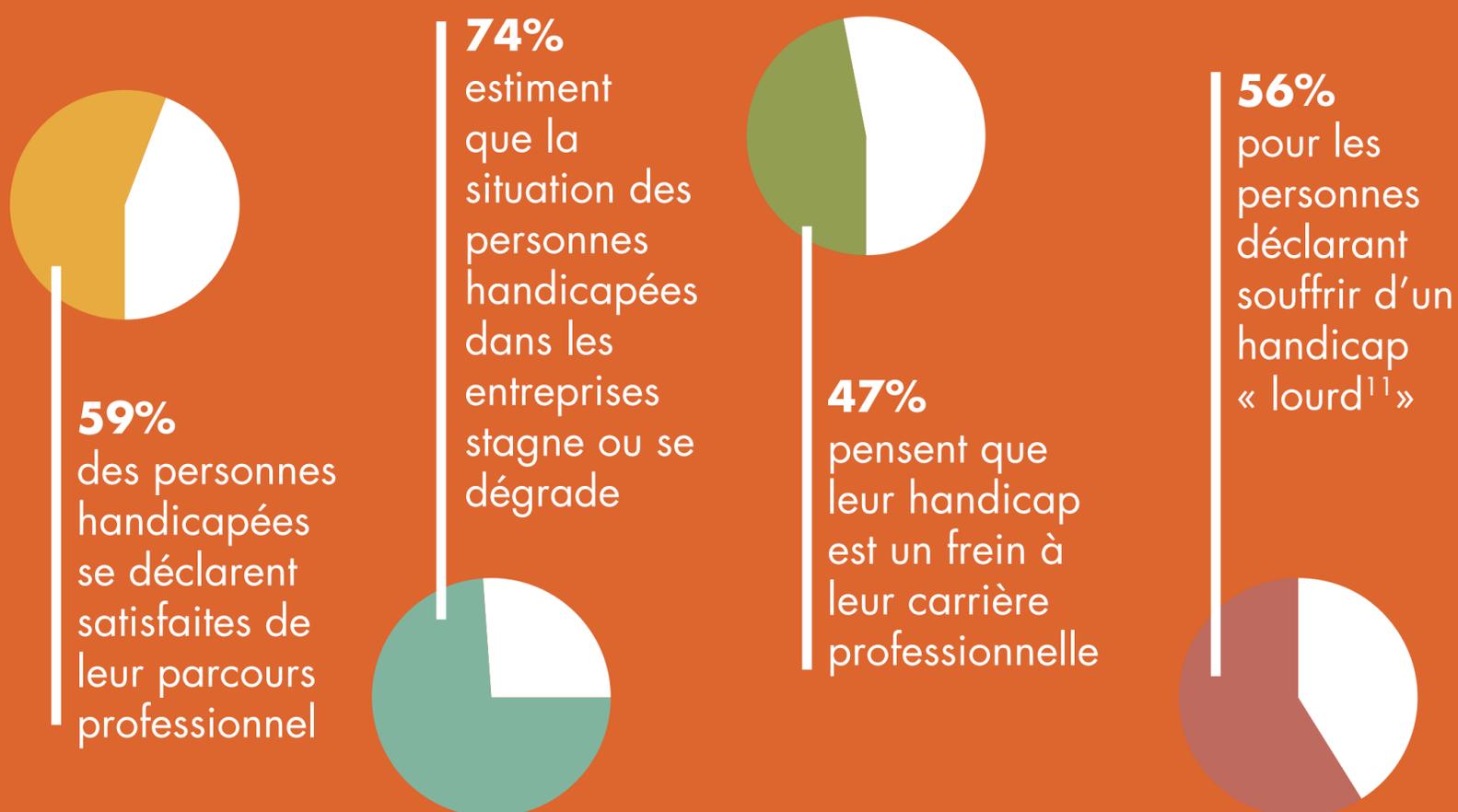


Au-delà de ces chiffres, que savons-nous du rapport des personnes en situation de handicap au travail? Quel regard portent-elles sur leur parcours professionnel? Comment perçoivent-elles les principaux freins à leur emploi?

## ÉTUDE D'ADECCO FRANCE « INTÉGRATION ET PERCEPTION DES PERSONNES HANDICAPÉES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL » (2013)

Afin de dresser un état des lieux de l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail, Adecco a lancé à la fin 2012 l'étude « Intégration et perception des personnes handicapées sur le marché du travail ».

Cette étude a été menée auprès des personnes handicapées inscrites chez Adecco et ayant une reconnaissance officielle du statut de travailleur handicapé. Les résultats sont fondés sur les réponses des 1 987 répondants représentatifs des personnes handicapées inscrites chez Adecco en termes d'âge, de genre, de CSP et de types de handicap.



<sup>11</sup>Selon l'auto-évaluation par les personnes interrogées de l'influence de leur handicap sur leur vie professionnelle et personnelle, sur une échelle de 1 à 5.

## L'OBSERVATOIRE QUALITHRAVAIL

### QUELS SONT LES LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL SELON L'AVIS DES TRAVAILLEURS EN DIFFICULTÉ DE SANTÉ ?

D'après le baromètre QualiTHravail® (édition 2015), les trois leviers sont le sentiment d'être accepté(e) par son manager et ses collègues au regard de sa situation de handicap, l'existence d'un aménagement spécifique et le partage de la situation de handicap avec l'entourage professionnel.

Parmi les éléments de vie au travail perçus comme étant les plus adaptés, les travailleurs confrontés aux problèmes de santé citent :

- ➔ les relations avec les collègues ;
- ➔ la clarté et le rôle dans les tâches à réaliser ;
- ➔ la fréquence d'utilisation des NTIC dans leur activité professionnelle.

Au regard de ces réponses, les personnes en difficulté de santé sont-elles finalement si différentes du reste des salariés ? La qualité de l'environnement social et celle de l'organisation du travail constituent en réalité des éléments clés indispensables au bien-être au travail de tout un chacun.

Le graphique reprend les moyennes des modalités de réponse sur l'ensemble des répondants.

Ex. : la population QualiTHravail® considère en moyenne que les relations avec les collègues sont l'élément le plus adapté en termes de conditions de travail.



SITUATIONS  
ADAPTÉES



SITUATIONS  
INADAPTÉES

RELATIONS AVEC COLLÈGUES	● ● ● ● ● ● ● ●
CLARTÉ DE SON RÔLE	● ● ● ● ● ●
COMPORTEMENT COLLÈGUES, SI DIFFICULTÉS	● ● ● ● ● ●
AUTONOMIE ET LIBERTÉ	● ● ● ● ● ●
RELATIONS AVEC SUPÉRIEUR	● ● ● ● ● ●
CONCILIATION PRIVÉ ET PROFESSIONNEL	● ● ● ● ●
TEMPS POUR ACCOMPLIR SES TÂCHES	● ● ●
COMPORTEMENT SUPÉRIEUR SI DIFFICULTÉS	● ● ●
INTÉRÊT ET DIVERSITÉ DES TACHES	● ● ●
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	● ●
OBJECTIFS FIXES	● ●
RECONNAISSANCE DES EFFORTS	● ●
MOYENS À DISPOSITION	● ●
QUANTITÉ D'EFFORTS PHYSIQUES	● ●
ADÉQUATION, TRAVAIL ET VALEURS	●
PARTICIPATION AUX DÉCISIONS	●
CHANGEMENTS	●
CHARGE DE TRAVAIL	●



## LA BELGIQUE

En Belgique, 70 % des responsables RH déclarent que l'état de santé du candidat a un impact sur la sélection finale<sup>12</sup>. Ce critère peut donc avoir une influence négative, même après l'invitation à un premier entretien d'embauche. Si les responsables RH adoptent à première vue une attitude positive vis-à-vis du recrutement de personnes handicapées, ils soulignent malgré tout un certain nombre d'obstacles et de conditions.

- ➔ Propres à la fonction : les responsables RH estiment que toutes les fonctions ne se prêtent pas aux personnes handicapées.
- ➔ Propres au handicap : ils ne voient pas d'objection au recrutement de personnes souffrant d'un handicap physique léger. En revanche, un handicap physique plus lourd, de même que des troubles mentaux ou psychiques, constituent de plus grands obstacles.



**30%**

des organisations interrogées ont engagé une personne handicapée au cours des trois dernières années. Ce sont avant tout les grandes organisations dans le secteur tertiaire qui affichent les scores les plus élevés. Les organisations qui déclarent avoir mis en place une politique de diversité emploient un nombre significativement plus élevé de personnes handicapées.

# ÉLODIE DARRICAU

## CABINET EN DROIT SOCIAL CAPSTAN

QUELS SONT LES CAS QUE VOUS RENCONTREZ LE PLUS SOUVENT PAR RAPPORT À L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS ?



Les problématiques des employeurs jalonnent l'ensemble de la relation contractuelle. Selon l'expérience et la culture de l'entreprise, les cas de discrimination au recrutement sont encore fréquents. Les employeurs peuvent également être mal à l'aise lors de la découverte du handicap postérieurement à l'entretien d'embauche. Ils ont l'impression d'avoir été trompés, ce qui peut les conduire à commettre des actes de discrimination,

à défaut de dialogue et d'accompagnement. D'autres, au contraire, souhaitent afficher leur politique de recrutement et se mettent en difficulté en réservant des postes à des personnes en situation de handicap, ce qui conduit à une rupture d'égalité, qui est interdite. Mais les cas les plus sensibles, à mon sens, demeurent ceux inhérents à la naissance du handicap au cours de la relation de travail, et plus particulièrement à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Selon les moyens et la taille de l'entreprise, la nécessité d'aménager le poste de travail ou de repenser l'organisation du travail en conséquence peut être décourageante et malheureusement conduire à une sortie de l'emploi. Il est donc important d'améliorer la prévention des risques professionnels et le traitement de leurs conséquences lorsqu'ils se réalisent.

RETOUR D'EXPERIENCE

<sup>12</sup>Centre interfédéral pour l'égalité des chances (2012), Baromètre de la diversité : Emploi.

## 1.3 PARENTHÈSE HISTORIQUE PAR DOMINIQUE VELCHE, ANCIEN ENSEIGNANT-CHERCHEUR DE L'EHESP



LA PROBLÉMATIQUE DE L'EMPLOI DURABLE POUR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP, COMMENT S'EST-ELLE CONSTRUITE AU FIL DU TEMPS AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE ?

ALORS COMMENT CE DISPOSITIF A-T-IL ÉTÉ APPLIQUÉ ET AVEC QUELS RÉSULTATS ?

---

Rappelons tout d'abord que rechercher à favoriser l'accès à l'emploi durable pour des personnes présentant des incapacités est une démarche relativement récente à l'aune de l'histoire de nos civilisations. Les autorités gouvernementales ne s'en sont préoccupées que très tardivement, laissant à l'initiative d'actions caritatives la tâche de réaliser les premiers essais dans ce domaine, à l'instar des entrepreneurs philanthropes de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, qui ont créé des ateliers pour infirmes dans ou à côté de leurs usines, préfigurant ainsi ce que deviendront les ateliers protégés.

Il a fallu que les deux guerres mondiales transforment l'invalidité en problème démographique pour que les gouvernements et les parlements de la plus grande partie des pays belligérants se saisissent du sujet et initialisent une véritable politique. La première action fut de réparer les blessés, dans un premier temps pour les renvoyer au front, bien sûr, et, quand cela n'avait pas de sens, pour combler, à l'arrière, les déficits de main-d'œuvre. Mais il a bien fallu se rendre compte que les employeurs n'embauchaient pas ces éclopés.

L'objectif était donc de donner quelques atouts aux infirmes de guerre « rafistolés » : améliorer leur niveau de formation ou, dans la grande majorité des cas, les former à de nouveaux métiers. Dans ce contexte post-guerrier, le réflexe quasi-unanime fut aussi de voter l'obligation pour les employeurs, privés ou publics selon les pays, d'employer leur part d'invalides de guerre, instaurant ainsi les quotas d'emploi. En France, la situation est telle qu'il est légitime de demander aux entreprises de dix salariés et plus d'avoir parmi leurs effectifs au moins dix pour cent de personnes invalides de guerre ou assimilés (loi du 26 avril 1924).

---

# 2

Le handicap recouvre une grande variété de situations, ce qui nécessite des approches personnalisées, voire « du cas par cas ». Mais de quoi les entreprises ont-elles besoin pour que ces approches soient efficaces ?

Quels sont les acteurs à impliquer dans la démarche et quels sont les outils à mobiliser dans chaque cas ? Pour bâtir et réussir sa politique handicap, il faut savoir fédérer et mobiliser l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise et bien au-delà de ses frontières. L'emploi des personnes en situation de handicap n'est pas une affaire de la fonction RH (ou de la mission handicap), mais nécessite l'engagement et la participation de multiples acteurs.

BÂTIR &  
PILOTER LA  
POLITIQUE  
DE L'EMPLOI  
DES PERSONNES  
EN SITUATION  
DE HANDICAP

## 2.1 CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU MANAGEMENT DU HANDICAP



QUELS LEVIERS D'ACTION AVEC LE MANAGER ?  
Conférence HANPLOI 2012 // table ronde n°3

## LA MISSION ACTION HANDICAP TF1



TF1 a mis à plat le rôle de différents acteurs impliqués dans la politique handicap, et l'a explicité dans son accord collectif relatif à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées 2014/2015/2016. Ainsi, parmi ces acteurs, outre la mission Actions handicap (MAH), on trouve les référents diversité-handicap, le service de la santé au travail, avec le médecin du travail et les assistants sociaux, les référents sécurité-incendie, mais aussi la direction des achats ainsi que les organisations syndicales et les IRP. L'accord explicite ainsi le rôle de la mission Actions handicap, notamment en rapport avec le développement des carrières des collaborateurs handicapés.

## 2.2 METTRE LES ACTEURS EN MUSIQUE POUR UNE POLITIQUE BIEN ORCHESTRÉE

**L'ORÉAL**  
QUID DU RÔLE  
DE LA DIRECTION ?

**AREVA**  
VERS UNE POLITIQUE  
DE HANDICAP  
INTÉGRÉE

**AIR FRANCE**  
PILOTAGE DE LA  
POLITIQUE HANDICAP  
CENTRALISÉ

VS

**LVMH**  
PILOTAGE DE LA  
POLITIQUE HANDICAP  
DÉCENTRALISÉ

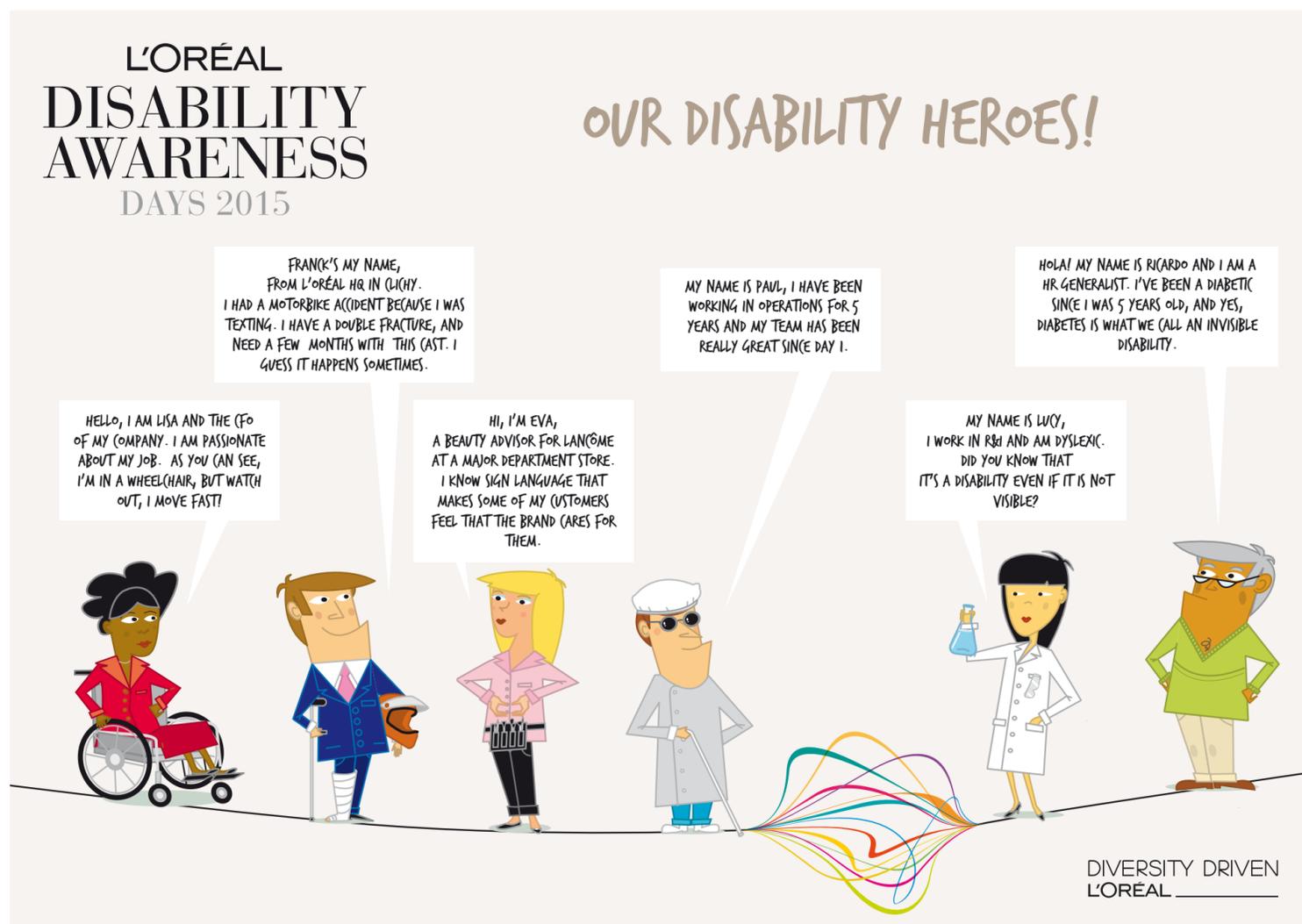
La création d'un pôle handicap, aussi important soit-il, ne doit pas déresponsabiliser d'autres acteurs dans l'entreprise. Les responsables handicap sont les personnes-ressources, certes, mais l'intégration durable des personnes en situation de handicap nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, surtout des encadrants directs.



QUI MANAGE ? ACTEURS ET SYNERGIES  
Conférence HANPLOI 2012 // table ronde n°2

# L'ORÉAL

## L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION COMME POINT D'ANCRAGE DE LA POLITIQUE HANDICAP



Pour L'Oréal, leader international des cosmétiques, beauté et diversité sont intimement liées. Sa présence mondiale, le portefeuille diversifié de ses marques et la richesse de ses équipes lui permettent d'intégrer le concept de diversité à tous les niveaux, pour mener à bien sa mission qui se résume au slogan « La beauté pour tous ». Ce point de vue est incarné au plus haut niveau de l'entreprise à travers son président-directeur général, Jean-Paul Agon, qui réaffirme la nécessité pour l'entreprise d'être exemplaire en matière d'intégration et d'emploi des personnes handicapées : « Un effectif diversifié dans toutes les fonctions et à tous les niveaux renforce notre créativité et notre compréhension des consommateurs, et nous permet de développer et de commercialiser des produits qui sont pertinents. » Pour L'Oréal, le handicap est l'une des composantes des diversités, comme l'âge ou l'origine socio-ethnique.

## 2.3 ACCORDS COLLECTIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

La loi du 11 février 2005 a instauré une obligation de négocier sur l'emploi de travailleurs handicapés tous les ans au niveau de l'entreprise et tous les trois ans au niveau de la branche. Cette obligation de négocier a pour objectif de sensibiliser les partenaires sociaux à la thématique du handicap et de favoriser la conclusion d'accords sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.

En 2014, la DGEFP a évalué les accords de branche, d'entreprise et d'établissement conclus et agréés par les services de l'État : au total, 131 accords agréés par les services de l'État, et échus en 2011 et en 2012.

Sur l'ensemble des accords étudiés, le taux moyen d'emploi de travailleurs handicapés en fin d'accord est de 3,88 %. Ce taux a augmenté de 0,75 point de pourcentage entre l'année précédant l'accord et la dernière année d'application de l'accord. Les entreprises sous accord agréé avaient en moyenne un taux d'emploi de travailleurs handicapés supérieur à la moyenne nationale pour la même période. Selon une étude de la DARES, en 2012, la part des travailleurs handicapés s'établissait à 3 % sur le champ des établissements non couverts par un accord spécifique à l'emploi des personnes handicapées.

### LE NIVEAU DE LA NÉGOCIATION

La négociation s'effectue essentiellement au niveau de l'entreprise (68 % des accords étudiés) et du groupe (16 % des accords). Il existe peu d'accords d'établissements, et seulement cinq accords de branche (3 % des accords étudiés).

### GÉNÉRATIONS D'ACCORDS



## LA PLACE DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI DANS LES ACCORDS EN FRANCE

Plus de 90 % des accords contiennent un plan de maintien dans l'emploi. Globalement, l'analyse des actions réalisées met en lumière la priorité donnée à l'axe maintien dans l'emploi. Ce constat conforte le caractère obligatoire, à partir de 2015, d'un plan de maintien dans l'emploi dans la négociation des accords agréés au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, à l'instar du plan d'embauche. Les établissements semblent avoir bien compris qu'une politique de maintien dans l'emploi dynamique dans l'entreprise est un outil efficace pour lutter contre la désinsertion professionnelle des travailleurs handicapés, si l'on en juge les budgets dédiés (premier poste de dépenses), et face aux difficultés de recrutement de travailleurs handicapés.

### LES ACTIONS LES PLUS COURANTES CITÉES DANS LES ACCORDS

- ➔ L'adaptation des postes de travail est la mesure la plus fréquemment mobilisée : 10 600 mesures recensées dans les accords étudiés. Les aménagements sont opérés en lien avec le médecin du travail et l'ergonome. Sont évoqués également des travaux d'accessibilité au-delà de l'obligation légale d'aménagement des sites (salles de réunion) et de l'environnement de travail (accessibilité numérique), ainsi que des aides quotidiennes au transport entre le domicile et le lieu de travail, et à la formation.
- ➔ Reclassements ou changements de postes. Un



## 2.4 LA PLACE DU HANDICAP DANS LES POLITIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ<sup>13</sup>

### DU MANAGEMENT DU HANDICAP... À CELUI DE LA DIVERSITÉ

L'approche du handicap en entreprise enrichit-elle le management de la diversité ? À l'occasion d'un groupe de travail mené avec ses entreprises membres, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) pose un certain nombre d'interrogations et apporte des éléments de réponse.

---

<sup>13</sup>Texte initialement paru dans « Management - Cap sur la performance », *Être Handicap Information*, 2014, n°133. Disponible sur <http://boutique.etrehandicap.com/boutique>



La gestion de la diversité relèverait-elle davantage de la somme des modes de gestion de chacune de ces différences – femmes, seniors, personnes handicapées... –, ou s’agit-il d’une philosophie managériale globale en entreprise, capable d’aller au-delà de ce « triptyque » pour intégrer d’autres diversités, comme celles des croyances religieuses ou des orientations sexuelles, sans oublier bien évidemment celle qui a été à l’origine de l’émergence du mouvement pour la promotion de la diversité : la diversité des origines... ?



Elena Mascova  
Responsable des études à l’AFMD

Le handicap aurait-il une place à part dans ces diversités ? L’approche du handicap en entreprise a-t-elle pu enrichir le management de la diversité, et si oui, en quoi ? À l’occasion d’un groupe de travail mené avec ses entreprises membres sur le thème de la gestion de carrière des personnes en situation de handicap, l’AFMD propose plusieurs pistes de réflexion.

## LE HANDICAP : « DIVERSITÉ DES DIVERSITÉS »

« Le handicap illustre parfaitement l’idée de la “diversité des diversités”, car, derrière le dénominateur commun du handicap, nous retrouvons des situations très variables qui se caractérisent par des parcours professionnels et médicaux différents », explique Elena Mascova. D’emblée, cela rend caduque toute recette unique en matière de gestion des parcours professionnels. Le handicap devient davantage un raccourci qui renvoie à certains types de problématiques récurrentes (adaptation des postes, aménagement du temps de travail...) plutôt qu’une catégorie pertinente pour l’action managériale au quotidien.

Le handicap a également permis de revisiter le lien entre la performance et la diversité : « Qu’apporte une personne



Nous le rappelons  
à chaque fois, le  
management de la  
diversité ne se limite  
pas au domaine des  
ressources humaines,  
mais s'étend bien au-delà,  
aux parties prenantes : les  
clients, les fournisseurs,  
les usagers, la société  
civile...



Elena MASCOVA  
Responsable des études à l'AFMD

# TÉMOIGNAGE

## JOHAN TITREN

DIRECTEUR ÉGALITÉ DES CHANCES – ADECCO FRANCE

*Les politiques handicap ont été mises en place dans les entreprises bien avant celles de diversité. La gestion de l'exception est encore trop souvent au cœur des politiques handicap et de sa législation dans le monde du travail et dans la société, leur conférant un côté dérogatoire. A contrario, les politiques diversité nous apprennent à gérer la singularité et la différence. Cette singularité peut s'exprimer de diverses manières : par une couleur de peau, par une origine sociale, par une situation de handicap... Il faut qu'on apprenne à appliquer cette approche au handicap et l'inclure dans cet esprit de gestion de singularité. Je suis persuadé que cela contribuera à renouveler les politiques handicap.*

### LES MANAGERS EN PREMIÈRE LIGNE

L'AFMD étend les réflexions aux personnes qui choisissent de ne pas opter pour le statut de travailleur handicapé ou encore celles souffrant de maladies non reconnues mais qui impactent la vie au travail, et qui n'entrent pas dans les politiques formelles d'emploi des travailleurs handicapés. Comment l'entreprise peut-elle gérer cette différence de l'état de santé ? Comment peut-elle concilier les objectifs de performance et les besoins individuels ? Dans tous les cas, le rôle des managers de proximité est crucial. Il leur incombe de faire face à ces différences au quotidien. Ils sont en première ligne lorsqu'il s'agit d'accueillir et d'accompagner les situations qui « posent problème ». Sans une préparation en amont, qui passe notamment par des formations les familiarisant avec le management des diversités, ils peuvent être démunis, en perpétuant sans le vouloir les anciens schémas et des stéréotypes sur les difficultés d'intégration de certains types de publics.



**SANOFI**

## INTÉGRER LA POLITIQUE HANDICAP DANS UNE POLITIQUE GLOBALE DE VIVRE-ENSEMBLE POUR LE DÉPLOIEMENT DES VALEURS DE L'ENTREPRISE À L'INTERNATIONAL

Entreprise de santé, Sanofi s'impose d'être exemplaire en matière d'intégration et de développement des carrières des personnes en situation de handicap. Avec près de 100 000 collaborateurs dans le monde, dont près de 28 000 en France, l'entreprise s'engage pour atteindre les objectifs de la Convention des Nations unies sur les droits des personnes handicapées : éliminer les discriminations et l'exclusion, et favoriser un environnement de travail valorisant la diversité.

### COMMUNIQUER SES BONNES PRATIQUES À TOUTES SES FILIALES...

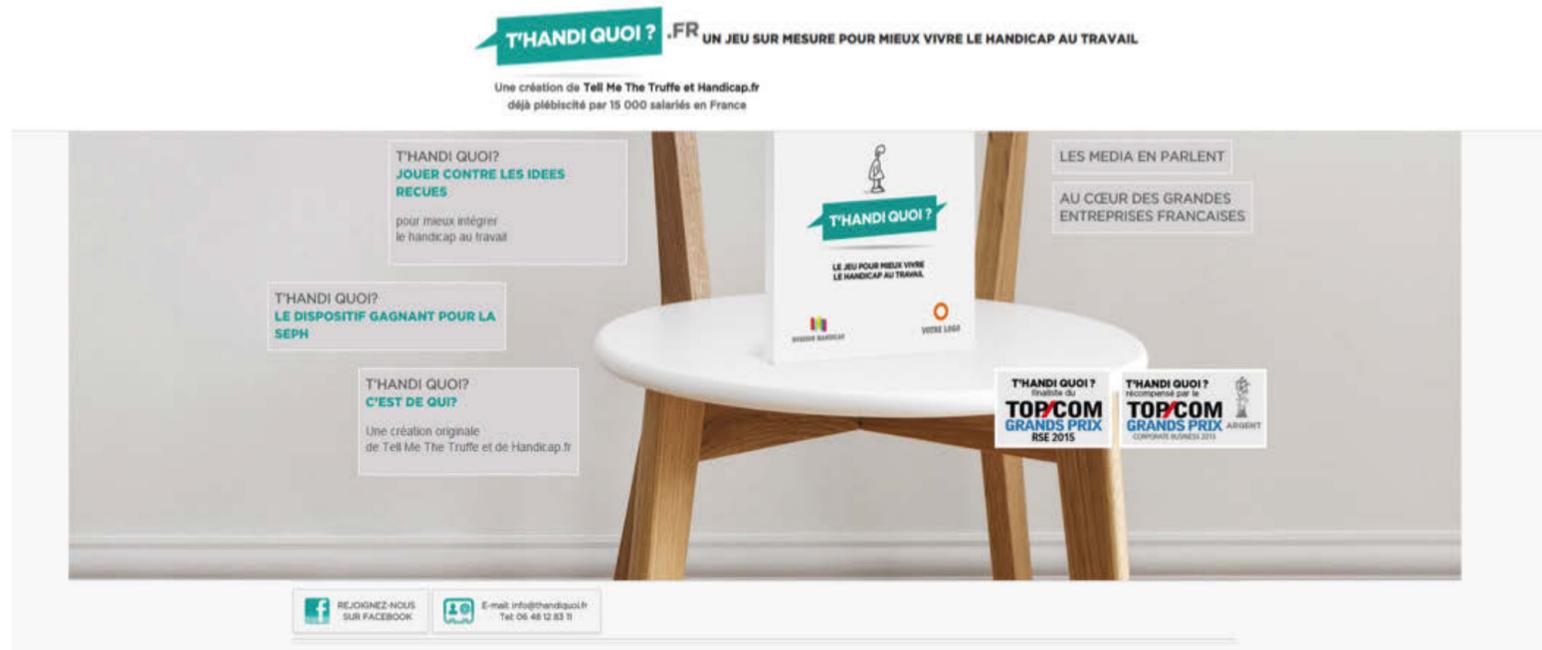
Sanofi a saisi l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées pour réaliser une vidéo, proposée comme un outil de sensibilisation à toutes ses équipes à travers le monde. Outre le fait de rappeler un nombre de constats relatifs à la réalité du handicap dans le monde, elle valorise des initiatives menées dans six pays (Mexique, Brésil, Japon, Égypte, Hongrie et France). L'objectif est





## GROUPE ERAM

### CRÉER UNE CULTURE COMMUNE DU HANDICAP À TRAVERS UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION



Le groupe Eram est le premier fabricant français de chaussures et l'un des premiers distributeurs de prêt-à-porter en France. Historiquement, la politique handicap du groupe portait surtout sur les actions de reclassement et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, gérées par les établissements de façon autonome. En résultaient des situations très disparates en termes de taux d'emploi des TH, pouvant aller de 1,2 % à 20 %.

# 3

« Le principe de non-discrimination ne s'applique, en matière d'emploi, qu'à compétence égale. Or, non plus individuellement, mais en tant que groupe, les données statistiques montrent, sans conteste, que les personnes handicapées en âge de travailler ont de plus faibles niveaux de formation que leurs collègues dits valides. Cela tient à la constitution de ce groupe : ceux qui ont des déficiences depuis leur enfance ont généralement vu leur accès à la formation initiale entravé par les soins ou les incapacités; les accidentés du travail, deuxième groupe y participant, sont souvent des travailleurs peu qualifiés; ceux qui sont victimes de maladies invalidantes sont souvent des personnes qui n'ont pas pu se soigner correctement, et sont donc issus de milieux défavorisés; les accidentés de voiture sont plus nombreux parmi ceux qui ne peuvent se procurer des véhicules en bon état, ou chez des jeunes qui n'ont pu terminer leur formation professionnelle initiale. En conséquence, en termes de population, c'est une vue de l'esprit de penser que les personnes handicapées seraient à égalité avec les autres si les attitudes discriminatoires étaient levées. Au-delà du simple niveau de formation, un autre désavantage peut être observé, c'est la difficulté pour un candidat à l'emploi handicapé de faire ses preuves, c'est-à-dire de trouver un nouvel emploi, ou de trouver une place où se reclasser après un accident ou une maladie. Eh bien, si les quotas d'emploi étaient le petit plus qui peut réduire ces deux désavantages primaires, en forçant pour ainsi dire la décision des employeurs, ils généreraient ce que l'on pourrait nommer une égalisation des chances, dynamique ayant pour horizon la fameuse égalité des chances, chère à la non-discrimination. »

Dominique Velche,  
Ancien enseignant-chercheur de l'EHESP

CRÉER

UN ENVIRONNEMENT

FAVORABLE A

L'INTÉGRATION

DURABLE

DES TALENTS

POUR L'ÉGALITÉ

DES CHANCES

RÉELLE

# 3.1 LES OUTILS DE DIAGNOSTIC : COMMENT S'ASSURER DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS ?



## **CRÉDIT AGRICOLE SA**

### **FAUT-IL ASSURER UN SUIVI SPÉCIFIQUE DES CARRIÈRES DE COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP ?**

En 2012, à la suite d'un diagnostic sur la place des personnes en situation de handicap dans l'entreprise, le groupe Crédit Agricole SA a initié le suivi des carrières de cette catégorie de collaborateurs. Inscrit dans l'accord handicap du groupe 2011-2013, ce suivi consiste en l'analyse annuelle des données statistiques relatives à l'évolution de carrière des collaborateurs handicapés. L'enjeu est de comprendre le déroulement des parcours professionnels et leur évolution dans le temps : suivre les carrières des personnes embauchées et faire des comparaisons selon différents critères.

Le troisième accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées 2011-2013 contient les dispositions qui visent un suivi rapproché des mesures mises en place. Trois indicateurs ont été retenus à cette fin : taux de mobilité au cours de carrière, taux d'augmentations individuelles et accès à la formation de personnes handicapées (en l'absence d'outil commun au niveau des filiales, seules les formations financées sur le budget diversité et handicap sont prises en compte). L'implication de l'équipe SIRH est cruciale pour pouvoir consolider les données. D'autres informations permettant d'analyser les mobilités sont également recueillies, comme le changement de l'intitulé du poste ou de la localisation géographique du collaborateur ou de l'employeur (mobilité intra-groupe). En général, un collaborateur dont la situation professionnelle reste identique au bout de trois ans va susciter une interrogation. L'équipe diversité et handicap contrôle la validité du système de recueil et d'analyse des données (vérification via des exemples nominatifs).

## QUELS SONT LES PREMIERS CONSTATS ?

L'évolution professionnelle des salariés handicapés suit les tendances de la moyenne des autres collaborateurs, ce qui veut dire qu'en termes d'évolutions de carrière, il n'y a pas d'effet de décrochage entre travailleurs handicapés et non handicapés. Cependant, les résultats doivent être interprétés avec précaution, car, *in fine*, ils ne présument pas de l'absence de risque de discrimination. En tout cas, l'entreprise fait tout pour s'assurer que personne ne soit « oublié » : si, pour un cas individuel, les indicateurs sont négatifs, l'équipe diversité et handicap se charge de contacter le correspondant qui traitera le problème localement et en direct.

## DANS QUELLE MESURE FAUT-IL DIFFÉRENCIER LES COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP ALORS QUE LE MOT D'ORDRE EST L'ÉGALITÉ DES CHANCES ?

Faut-il créer des procédures taillées sur mesure pour ces personnes, et si oui, avec quelle justification ? Le groupe ne souhaite pas créer de procédures particulières. La différence de traitement se justifie uniquement dans les cas des aménagements de poste ou des temps de travail, ou d'un accompagnement spécifique demandé par le travailleur handicapé.

Les résultats de ce suivi sont communiqués annuellement aux représentants syndicaux, et mensuellement lors de comités mobilité réunissant les RRH de chaque filiale. Ces réunions permettent de passer en revue les postes ouverts ou les CV de collaborateurs en recherche de mobilité. À la demande de ces derniers, l'équipe diversité et handicap peut intervenir auprès des managers qui recrutent les TH et leur rappeler l'importance de ne pas se focaliser sur le handicap, qui sera compensé par un aménagement spécifique, mais sur les compétences du collaborateur uniquement. Ces rappels paraissent importants pour s'assurer que les travailleurs handicapés bénéficient du même traitement que d'autres candidats.



## IBM

### LE SUIVI DE CARRIÈRE DES TH : INDICATEURS ET MESURE DES ÉCARTS

Afin de s'assurer de l'équité de ses procédures de gestion des ressources humaines, IBM a mis en place un système de *monitoring* qui permet de s'assurer que les « IBMers » reconnus travailleurs handicapés bénéficient des mêmes opportunités de développement de carrière.

L'Observatoire des carrières assure la réalisation de ce diagnostic, dont l'objectif est de comparer un nombre d'indicateurs en matière de rémunération, de classification des promotions, d'accès à la formation, etc. Ces résultats sont systématiquement restitués à la direction, aux RRH et au réseau PHARE (Personnes handicapées et responsabilités de l'entreprise).

Le diagnostic permet donc de déceler les chantiers prioritaires qui détermineront les actions à mettre en place. En complément des *process* RH classiques, les collaborateurs en situation de handicap peuvent solliciter leur N+2 pour réfléchir à leur projet professionnel et avoir une vision plus globale des opportunités de carrière et des évolutions dans l'entreprise. Afin de construire leur projet, ces salariés peuvent par ailleurs bénéficier d'un coaching personnalisé réalisé par un membre de l'équipe de coaches interne.



## FUNDAZIONE ADECCO PER LE PARI OPPORTUNITA EN PARTENARIAT AVEC ADECCO TRAINING

À la demande d'une banque italienne, la Fondazione Adecco a créé, avec Adecco Training, un parcours de formation aux enjeux de management du handicap. Cette démarche faisait suite à un baromètre de climat social et de qualité de vie au travail qui démontrait que les employés avec un handicap étaient moins motivés dans l'exercice de leur travail que les autres salariés. Ils avaient le sentiment d'être bloqués dans leur carrière et de ne pas avoir les mêmes opportunités professionnelles. L'autre constat était que ces mêmes employés recevaient peu de formations pour évoluer et développer leurs compétences, et qu'aucun suivi de leur carrière n'avait été mis en place au sein de l'entreprise pour pallier ces lacunes.

LA BANQUE A DONC DEMANDÉ À ADECCO TRAINING  
ET À FUNDAZIONE ADECCO DE MONTER UN PROJET DE  
FORMATION VISANT TOUS LES EMPLOYÉS.  
LE BUT ÉTAIT TRIPLE :

1

Encourager les employés à percevoir leurs collègues handicapés comme tout autre en les associant à une activité commune (formation de développement personnel, team-building...)



Les RRH ont, eux aussi, été formés pour mieux comprendre l'approche et s'appropriier la démarche. Des entretiens se sont déroulés individuellement, permettant de mieux comprendre les besoins et les motivations de ces employés qui se sentaient « mis à l'écart ». Dans ce projet, Fondazione Adecco per le Pari Opportunità a eu un rôle de conseil et d'expertise auprès d'Adecco Training.

## FUNDAZIONE ADECCO

Son objectif est d'aider les personnes éloignées de l'emploi à entrer sur le marché du travail grâce aux actions d'orientation, d'accompagnement et de formation. Chaque année, elle met en place une trentaine de projets qui ciblent certaines populations (personnes handicapées, seniors, personnes éloignées de l'emploi, femmes célibataires avec enfant, etc.). L'objectif est d'apporter le soutien nécessaire aux personnes et de favoriser leur intégration durable dans l'emploi.

La fondation a mis en place un système de monitoring permettant de suivre le parcours de chaque personne intégrée.

Plus de 80 % des contrats temporaires sont transformés en contrat à durée indéterminée.

## 3.2 MESURES APPROPRIÉES ET AMÉNAGEMENTS RAISONNABLES

La loi de 2005 a introduit l'obligation pour les employeurs de prendre « les mesures appropriées en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder à ou de conserver un emploi correspondant à ses qualifications, de l'exercer et d'y progresser, ou pour qu'une formation lui soit dispensée, sauf si ces mesures lui imposent une charge disproportionnée ».

**Attention ! Le refus par l'employeur de prendre les mesures appropriées peut être considéré comme une discrimination à l'égard de la personne handicapée.**

### QUE SIGNIFIE L'EXPRESSION « MESURES APPROPRIÉES » ?

Synonyme des aménagements dits « raisonnables » des postes de travail, ces mesures doivent-elles se limiter aux postes de travail à proprement parler ? La difficulté d'appréciation résulte de l'absence de texte identifiant clairement ces mesures. Les juges demeurent cependant compréhensifs en ce qui concerne la mise en œuvre de cette obligation, explique Élodie Darricau, juriste au cabinet en droit social Capstan. Elle ajoute que « ces mesures sont des mesures individuelles adaptées au cas par cas à la situation de la personne au regard de la nature du poste, de son handicap et de son degré d'autonomie. Elles visent à restaurer une égalité de traitement entre ces personnes et celles qui ne sont pas handicapées. Les aménagements sont en général d'ordre physique (aménagement des locaux, du poste et des équipements) ou organisationnel (adaptation des rythmes de travail et des tâches), ou portent sur une offre de formation adaptée. Quant au caractère disproportionné, il s'apprécie également *in concreto* en tenant compte des coûts financiers de la mesure, de la taille et des ressources financières de l'entreprise, et de la possibilité d'obtenir des aides publiques ».

# COMMENT METTRE EN PLACE CES AMÉNAGEMENTS ?

IL S'AGIT À CHAQUE FOIS DE CONSIDÉRER CES AMÉNAGEMENTS SOUS L'ANGLE DE LEUR ADÉQUATION À L'ÉGARD :

- ➔ DE LA PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP ;
- ➔ DU POSTE DE TRAVAIL ;
- ➔ DE L'ENTREPRISE.

“

Comme toute solution, il est nécessaire de faire une évaluation dans le temps.

Certes, à la première installation, pour vérifier l'adéquation avec le handicap, mais aussi parce que le handicap peut évoluer dans le temps et qu'il y a donc, peut-être, à modifier les solutions et à les adapter pour une meilleure utilisation. Alors, parfois, nous n'avons pas de solution « Out of the box ».

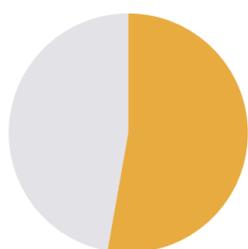
Et donc, dans cette hypothèse, nous développons une solution ad hoc.

”

Jean-Philippe Blanchard,  
Responsable Innovation, Groupe Crédit Agricole SA

## DES AMÉNAGEMENTS DE POSTES, FACTEURS D'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

Selon l'étude d'Adecco France « Intégration et perception des personnes handicapées sur le marché du travail » (2013) :



**54%**  
disent avoir  
besoin  
d'aménagements  
pour le bon  
exercice de leur  
fonction



**40%**  
des personnes  
handicapées affirment  
pourtant ne jamais  
avoir bénéficié  
d'aménagements au  
cours de leurs différents  
emplois

Le fait d'avoir bénéficié systématiquement d'une adaptation du poste de travail augmente considérablement la satisfaction de sa trajectoire professionnelle (76% contre 59% en moyenne). Cette étude a permis d'identifier les principaux leviers de la satisfaction professionnelle des travailleurs handicapés, et apporte une vision renouvelée sur les politiques d'intégration professionnelle. Pour mieux gérer les parcours professionnels de leurs collaborateurs en situation de handicap, les entreprises doivent désormais prendre en compte ces facteurs pour conjuguer au pluriel leurs politiques d'emploi.



### RENAULT L'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

Renault conçoit sa politique handicap de manière globale, en tenant compte non seulement des besoins potentiels de ses salariés, mais aussi de ses clients, fournisseurs et partenaires. Pour répondre aux attentes de toutes les parties prenantes, Renault a décidé de contribuer à l'objectif d'accessibilité de ses sites en France. Inspirée et aidée par l'association Jaccede, l'entreprise a élaboré un guide d'accessibilité : Jaccede@Renault.





©Denis Lechapelain



Jaccede, association qui défend le concept d'accessibilité universelle, a mis au point le premier guide collaboratif des « bonnes adresses » accessibles en 2006, Jaccede.com. Alimenté par les utilisateurs, ce guide permet de recenser différents lieux publics et de les classer par niveau d'accessibilité, aidant ainsi les personnes à mobilité réduite à mieux gérer leurs déplacements. S'appropriant le concept, Renault a créé le guide Jaccede@Renault pour 15 de ses 24 sites en France. L'entreprise a établi des fiches de lieu pour faciliter l'accès aux sites, aux salles de réunion, aux différents services, etc., destinées aux personnes handicapées. Jaccede a accompagné les audits d'accessibilité des sites Renault. Ce guide est notamment disponible sur le réseau social Handi@Renault (onglet dédié).



## DÉCRYPTAGE PAR VALÉRIE TRAN

Présidente-directrice générale

ARIANE CONSEIL

L'élaboration de fiches et l'évaluation de l'accessibilité des lieux de travail et de vie par le biais d'un groupe d'acteurs<sup>14</sup> répondent de manière pragmatique aux besoins et aux attentes du terrain. Menée dans un esprit d'échange et de partage, cette démarche permet en effet de sensibiliser et de professionnaliser sur le sujet des acteurs d'entreprise *a priori* éloignés de ces préoccupations. Au-delà de la mise à disposition d'outils, leur formation apparaît cependant indispensable pour qu'ils appréhendent avec justesse les répercussions des différentes situations de handicap et les besoins en matière d'accessibilité qui ne sauraient se limiter à la seule accessibilité physique au bâti. Car, rappelons-le, le principe d'accessibilité pour tous, quel que soit le type de handicap, ne se limite pas au seul accès aux locaux, mais induit d'autres questions, comme celle de l'accès à l'information.

Enfin, au-delà de la formation et de la mise à disposition d'outils, on n'insistera jamais assez sur l'intérêt d'associer

### UN LIEU DE TRAVAIL ACCESSIBLE C'EST :

- ➔ ACCÉDER AU SITE
- ➔ ACCÉDER À SON POSTE DE TRAVAIL
- ➔ ACCÉDER À L'INFORMATION
- ➔ ACCÉDER AUX SERVICES

<sup>14</sup>À l'origine, ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui ont évalué l'accessibilité des différents lieux de vie par le biais d'un parcours spécifique et en s'appuyant sur des fiches d'évaluation.

## LE SECTEUR DES TÉLÉCOMS S'ENGAGE EN FAVEUR DE L'ACCESSIBILITÉ

Les services de communication électronique font partie de la vie quotidienne de la majorité des Français et, de ce fait, peuvent être considérés comme des services fondamentaux. En partant de ce constat, la Fédération française des télécoms a signé le 9 juin 2011 la Charte d'engagements volontaires du secteur des télécommunications pour faciliter l'accès des personnes handicapées aux services de communication électronique. Concrètement, les signataires s'engagent à :

- ➔ proposer des produits et des services accessibles aux personnes handicapées ;
- ➔ informer le grand public des offres accessibles aux



### LE PROJET **ACCEDE** UNE DÉMARCHE INNOVANTE ET COLLABORATIVE POUR FAVORISER L'ACCÈS DE TOUS À L'INFORMATION NUMÉRIQUE

#### QU'EST-CE QUE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE ?

Rendre accessible un support de communication ou de travail numérique (sites web, intranets, applications métiers, documents Word ou PDF, vidéos, applications mobiles...), c'est permettre à tous, et notamment aux personnes en situation de handicap (handicap visuel, auditif, moteur, etc.), d'avoir accès à l'information et aux fonctionnalités.

La prise en compte du handicap et des bonnes pratiques d'accessibilité numérique est cependant encore trop rare dans de nombreux projets. C'est pourquoi Atalan, société de conseil spécialisée dans l'accessibilité du Web

Vous savez,  
il existe des souris  
adaptées très  
performantes pour  
les personnes  
handicapées



## LA COLLABORATION AU CŒUR DU PROJET

Les résultats des projets AcceDe sont issus d'un travail collaboratif qui regroupe les différentes parties prenantes (entreprises, professionnels de la communication, associations de personnes handicapées, écoles, médias spécialisés...), afin d'être le plus concret possible et le plus proche des besoins des utilisateurs, et de prendre en compte au mieux les contraintes des uns et des autres.

## UNE RECONNAISSANCE FRANÇAISE ET INTERNATIONALE

Les résultats des projets AcceDe sont aujourd'hui fortement reconnus, en France et à l'étranger (Canada, Espagne, Danemark, Australie, Union européenne...) pour leur qualité et leur intérêt pour faire progresser l'accessibilité numérique. La démarche AcceDe Web a notamment été récompensée par

# TÉMOIGNAGE

## DOMINIQUE BELLION

RESPONSABLE MISSION HANDICAP CHEZ BNP PARIBAS

“ L’identification, le partage et le respect de bonnes pratiques en accessibilité numérique sont indispensables pour garantir l’accessibilité d’internet et des documents BNP Paribas à tous les utilisateurs, y compris aux personnes en situation de handicap. C’est pourquoi nous sommes partenaire d’Atalan depuis 2009, en participant aux projets AcceDe PDF et AcceDe Web.

Ces projets contribuent à la « conduite de changement », enjeu important des années à venir vis-à-vis de nos parties prenantes : collaborateurs, filiales, territoires, clients et actionnaires.

Nos objectifs ? Permettre à nos salariés en situation de handicap de poursuivre leur parcours professionnel en intégrant tout ce qui peut y concourir, et tenir notre rôle de groupe citoyen, d’acteur économique à l’écoute de ses clients handicapés ou non handicapés.

L’engagement en matière de politique handicap s’inscrit dans le long terme. Et, pour réussir, il faut compter avec l’accessibilité numérique.

”

## RENDRE LES SITES INTERNET ACCESSIBLES

Avec la généralisation de l’accès à Internet, les personnes en situation de handicap ont l’occasion de s’inscrire dans la vie sociale et professionnelle. Pour que ces sites soient accessibles à tous et à chacun, IBM a lancé l’initiative Social Accessibility, élaborée par le laboratoire de recherche de Tokyo. Le centre européen d’IBM propose de rendre les sites Internet accessibles aux internautes handicapés grâce à une méthodologie d’évaluation et à des outils spécifiques.



©STEF



## STEF

### L'ERGONOMIE AU SERVICE DE L'AMÉNAGEMENT DE POSTE

Stef, leader du transport et de l'entreposage sous température dirigée en Europe, signe son premier accord en faveur des personnes en situation de handicap en 2006 et, dans la foulée, crée la mission handicap. Au vu des contraintes métier et de la pénibilité importante sur certains postes, qui pouvait piloter cette mission ? Stef a clairement opté pour un(e) ergonomiste. L'ergonomie n'est pas seulement l'aménagement des postes de travail. Elle recherche la préservation de la santé des salariés, l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système (productivité), pour une plus grande performance.

Alors que cette démarche concernait au départ la mission handicap, l'entreprise l'a aujourd'hui élargie aux sujets de la santé et de la sécurité au travail. En 2014, Stef emploie trois ergonomistes sur des missions différentes au sein du groupe. De plus, une politique globale pour l'amélioration des conditions de travail se met en place au niveau du groupe, pilotée par un département santé et sécurité au travail, avec des

“

La réalité, c'est que les postes les moins contraignants sont déjà occupés par des personnes en restriction.

Donc les postes disponibles diminuent fortement.

”

Yohan Fournier  
Responsable mission Handicap et diversité, ergonomiste



ÉTABLIR  
UN DIAGNOSTIC



UN ENTRETIEN INDIVIDUEL  
POUR UNE PAROLE PLUS « LIBRE »



LA REMISE EN POSTE



SENSIBILISER  
POUR MIEUX ACCOMPAGNER

Il organise alors une visite du poste de travail afin d'intervenir pour ce salarié, mais aussi pour toute l'équipe. L'ergonome intervient pour mener une étude ergonomique de la fonction occupée : analyse de l'activité, identification des tâches qui accentuent les difficultés et les restrictions d'aptitude... L'implication du médecin du travail est essentielle à ce stade, afin de trouver des solutions compatibles avec les aptitudes et les restrictions médicales du salarié. Le responsable de la mission handicap fait un premier entretien avec le salarié, son responsable et le médecin du travail, pour aborder la situation du salarié, revenir sur son parcours professionnel, et parler de son activité, de ses tâches et des maux qu'il rencontre.

Ce premier entretien et l'étude ergonomique permettent de définir s'il y a besoin d'un maintien dans l'emploi et au poste de travail, d'un reclassement sur le site à un autre poste, d'un reclassement sur un autre poste du groupe, ou d'une reconversion professionnelle à l'extérieur du groupe. Une condition *sine qua non* du bon déroulement de la procédure est que tous les acteurs impliqués s'orientent vers le même objectif. En fonction du diagnostic et de la volonté des acteurs, le salarié sera orienté vers telle ou telle option.

---

## PLUSIEURS ÉLÉMENTS SONT ESSENTIELS A LA RÉUSSITE D'UNE TELLE DÉMARCHE :

LA DIRECTION DOIT PORTER LES VALEURS DE PRÉSERVATION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL, DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET D'AMÉLIORATION CONTINUE.



L'ENSEMBLE DES ACTEURS CONCERNÉS PAR UNE SITUATION (LE DIRECTEUR DE SITE, LES RH, LES SALARIÉS, LES MÉDECINS DU TRAVAIL) DOIVENT PARTAGER LES MÊMES INFORMATIONS.



IL EST IMPORTANT DE MOBILISER LES ACTEURS DANS LA DURÉE.



LA PRÉCOCITÉ DE L'ALERTE EST UN ÉLÉMENT INDISPENSABLE.



LE COÛT DE L'INVESTISSEMENT NE DOIT PAS ÊTRE SOUS-ESTIMÉ, MAIS NE DOIT EN AUCUN CAS REMETTRE EN CAUSE LA FAISABILITÉ D'UN PROJET.



IL EST TRÈS IMPORTANT DE LAISSER AU SALARIÉ UN TEMPS D'ADAPTATION AU NOUVEAU POSTE.



EN PARALLÈLE, STEF A CRÉÉ UN LABORATOIRE D'EXPÉRIENCES : TEST DE MATÉRIEL, DÉVELOPPEMENT D'ÉLÉMENTS TECHNIQUES... LES SOLUTIONS MISES EN PLACE SONT DÉPLOYÉES POUR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL ET AMÉLIORENT LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE MANIÈRE GÉNÉRALE.

## 3.3 ACCOMPAGNER ET FORMER LES ACTEURS AU HANDI-MANAGEMENT

Si d'aucuns récusent l'emploi du terme de « handi-management », estimant que le management d'un collaborateur en situation de handicap ne nécessite pas d'approche spécifique, il peut toutefois être utile d'améliorer la connaissance de réalités inhérentes à certains types de handicaps, et des outils qui existent pour répondre au mieux aux besoins de ces personnes.

Cette connaissance permet tout d'abord de déconstruire les stéréotypes et de lever les tabous au sujet du handicap, qui peuvent empêcher l'intégration de personnes au sein des équipes. Les managers sauront mieux adapter leur style de management et apprendre à se comporter face aux différents types de situations plus ou moins complexes qu'impliquent le handicap et son éventuelle évolution dans le temps. Le rôle du manager est également d'accompagner ses équipes et de répondre à leurs difficultés au quotidien, pour que l'environnement de travail soit le plus inclusif possible. Pour ce faire, il peut se tourner vers d'autres acteurs impliqués dans la politique handicap, comme les responsables handicap, les services de santé au travail, mais aussi des acteurs externes spécialisés (consultants).

**La première semaine est cruciale pour l'intégration du salarié en situation de handicap. C'est pendant cette période que la personne peut se sentir incapable de relever les challenges du poste et peut décider de démissionner.**

LES CINQ CONSEILS POUR UNE INTÉGRATION DURABLE  
DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP  
PAR THOMAS MERIAUX, EXPERT INTERNATIONAL DES  
POLITIQUES HANDICAP ET FONDATEUR DU CABINET ABILITY :

Réussir l'implication de l'équipe dès la phase de sensibilisation. Il faut que les modules de sensibilisation soient « impliquants » pour les salariés qui seront en contact avec la personne handicapée.

Ce n'est pas parce qu'on a réussi l'intégration d'un salarié en situation de handicap qu'on a gagné le pari.

Chaque personne est singulière !



## CASINO

DES RAISONS HISTORIQUES QUI EXPLIQUENT UNE POLITIQUE DE HANDICAP BIEN ANCRÉE, MAIS PAS QUE !

À la fin de 2012, le groupe Casino affichait un taux d'emploi de travailleurs handicapés de 11,44 %. Ce taux reflète des efforts déployés dans le cadre d'une politique qui ne date pas d'hier. En 2013, l'entreprise a fêté ses 115 ans et, déjà à l'origine, les fondateurs abordaient le sujet du handicap dans les statuts de l'entreprise. Depuis, le mot reste gravé dans l'histoire de l'entreprise, bien que sa signification ait évolué considérablement. À l'époque, le handicap était traité dans le cadre de la politique sociale d'entreprise à l'égard des membres de la famille des gérants des magasins. Avec le temps, la thématique du handicap s'est étendue aux relations de travail. Le premier accord d'entreprise sur le sujet, parmi les premiers en France, date de 1995, faisant suite à la loi de 1987. Outre l'emploi et le recrutement, ses dispositions concernaient déjà la question du maintien dans l'emploi.

 OUTILLER LES MANAGERS

 OUTILLER LES MÉDECINS DU TRAVAIL

 DÉCRYPTAGE PAR CHRISTINE ALLARD

# TÉMOIGNAGE

## VICTOR\*

MANAGER CHEZ AIR FRANCE

“ AU COURS DE VOTRE CARRIÈRE, VOUS AVEZ ÉTÉ CONFRONTÉ À UNE MALADIE ÉVOLUTIVE QUI A ENTRAÎNÉ UN HANDICAP. COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU CETTE SITUATION DU POINT DE VUE PROFESSIONNEL ?

*À vrai dire, j'ai senti que la promotion attendue ne viendrait pas. Il est vrai que j'ai été absent de l'entreprise pendant quelque temps et, de ce fait, les résultats n'étaient pas au rendez-vous... À ce moment-là, les responsables des ressources humaines ont accepté de me mettre sur un poste de gestion de projets. Je ne voulais pas arrêter ma carrière parce que j'étais dans un fauteuil et que je subissais des traitements médicaux réguliers. Ma tête marche toujours aussi bien et je peux encore apporter beaucoup à l'entreprise !*

CETTE NOUVELLE SITUATION A-T-ELLE IMPACTÉ VOS RELATIONS AVEC VOS COLLÈGUES ET VOS MANAGERS ?

*Pour le management, le plus troublant était de ne pas savoir exactement ce que j'avais. Ils ont vu évoluer ma maladie, sans savoir jusqu'où cela irait. La médecine du travail est l'interface auprès de la direction et d'autres acteurs comme les CHSCT. Elle relaie les informations tout en insistant sur le fait qu'il n'était pas nécessaire de mettre un nom sur la pathologie dont je souffrais. Dans certains cas, lorsque, par exemple, il y a un risque de contamination, il est normal de communiquer sur la maladie, mais ce n'est pas mon cas. Que l'on*

”

\*Le prénom a été changé pour garantir l'anonymat de la personne.



## DÉCRYPTAGE PAR VALÉRIE TRAN

*Présidente-directrice générale*

**ARIANE CONSEIL**



Pour compléter ce témoignage, il est utile de revenir sur ce que vit la personne. Après la découverte de la maladie, celle-ci a tout un chemin à parcourir pour l'accepter : de la phase de déni consistant à minimiser l'impact de la maladie à la phase d'acceptation et d'appropriation de celle-ci, le chemin peut être plus ou moins long et difficile.

Très vite en tout cas se pose la question de l'information à communiquer sur la maladie au manager et à ses collègues. Faut-il que j'en parle ? Si j'en parle, jusqu'où

dois-je aller ? Si je me tais, ne vais-je pas me mettre en grande difficulté ? Pourtant, taire l'impact de sa pathologie au travail peut mettre la personne dans des situations difficiles : incapacité à faire face, incompréhension, jugements hâtifs ou stratégies d'évitement du collectif de travail... le témoignage met bien en exergue ce que peut déclencher la survenue d'une maladie évolutive en termes de comportements.

S'agissant du manager et de l'équipe, on voit bien à quel point il est difficile pour eux d'adopter la bonne posture, et ce d'autant plus qu'ils ne savent pas forcément ce qu'a la personne, ou plus exactement quelles répercussions la maladie peut avoir sur l'activité professionnelle.

D'un côté, nous avons une personne en situation de fragilité du fait de sa maladie, qui se caractérise par de la chronicité, de la variabilité, des effets nombreux, dont la fatigabilité. De l'autre, nous avons un cadre professionnel, qui, lui, se caractérise par une recherche de la performance, par un cadre de travail souvent assez rigide (venir au bureau, participer aux réunions...), par des standards de production et de planification...

Pour faire cohabiter la maladie et le travail, toutes les personnes concernées diront que le préalable est l'établissement d'une relation de confiance. L'autre indication à donner au manager et

# ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES FACE AU HANDICAP PSYCHIQUE

**OLIVIER MARTIN**

**CHARGÉ D'INSERTION PROFESSIONNELLE, ASSOCIATION VIVRE**

QUEL EST LE PROJET D'INSERTION PORTÉ PAR  
L'ASSOCIATION VIVRE ?



L'association Vivre œuvre depuis plus de 70 ans à l'accompagnement des personnes en situation de handicap dans leurs projets d'insertion sociale et professionnelle. Chaque année, Vivre accueille au sein de ses structures environ 2000 personnes, quel que soit leur type de handicap. Le projet de Vivre va plus loin qu'un projet d'insertion classique : les actions de l'association se donnent pour objectif de créer les conditions d'une inclusion réussie.

La notion d'inclusion fait appel à un système de valeurs et va au-delà de la lutte contre les idées reçues. À la différence des termes d'« intégration », d'« insertion » ou de « participation », qui impliquent une certaine idée de normalisation des personnes ou des comportements, la notion d'inclusion signifie davantage l'acceptation et la valorisation de l'autre avec ses différences.

La personne accueillie au sein des structures de l'association est considérée comme actrice de son parcours. Nous parlons de parcours de la personne accueillie dans le sens où elle peut être accompagnée par plusieurs de nos structures à des moments différents de sa vie et de ses besoins (soins, logements, travail...), et tout au long de son insertion sociale et professionnelle. Pour l'aider à réussir pleinement cette construction, elle est accompagnée par des équipes de professionnels. Composées de travailleurs sociaux, de psychologues spécialistes des relations de travail et de chargés d'insertion professionnelle, ces équipes se fixent pour objectif d'accompagner les personnes en situation de

## TÉMOIGNAGE

### HERVÉ CHANSON

GÉRANT DE LA SOCIÉTÉ HANDIFFUSION, TPE SPÉCIALISÉE DANS LE ROUTAGE ET L'EXTERNALISATION DE TRAVAUX ADMINISTRATIFS

“ J’ai fait appel au tutorat pour m’aider à comprendre et à gérer la relation de travail avec Aurélie, que je venais de recruter au sein de l’équipe. Aurélie est une jeune femme compétente, mais dont le comportement me déstabilisait énormément : je me demandais tous les soirs si elle reviendrait travailler le lendemain matin. Je ne dispose d’aucune expérience personnelle ou professionnelle en lien avec le handicap, et je n’ai aucune compétence qui me permet d’appréhender les difficultés causées par un handicap psychique. Je me sentais démuni.

Le tutorat m’a aidé à gérer des questions qui me dépassaient, à ne pas mettre de l’affect dans ma façon de manager Aurélie, et à mieux délimiter mes interrogations personnelles et professionnelles. Cette action a surtout amélioré la relation de travail avec Aurélie et le savoir-être de chacun. Le tuteur assurait un suivi personnel et régulier avec Aurélie, et nous nous réunissions tous les trois une fois tous les deux mois.

Selon moi, **le tutorat permet d’exercer un management « normal »** (...) Le tutorat permet aussi d’être plus serein dans sa relation de travail, et donc d’être plus efficace.

”



## FORMATION DES MANAGERS AUX QUESTIONS DU HANDICAP, EXEMPLE DE L'APPROCHE PROPOSÉE, PAR **CED FRANCE**

LORSQU'ON DÉCIDE DE FORMER DES MANAGERS AU HANDI-MANAGEMENT, PAR QUOI DEVRAIT-ON COMMENCER ?

DÈS LE DÉPART, VOUS LES AMENEZ DONC À UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LEURS PROPRES REPRÉSENTATIONS SUR LE HANDICAP ET ENSUITE, QUELLE EST L'APPROCHE ADOPTÉE ?

QUELS SONT LES QUESTIONS OU LES DOUTES LE PLUS SOUVENT EXPRIMÉS LORS DE CES FORMATIONS ?

DEPUIS 2007-2008, CONSTATEZ-VOUS UNE ÉVOLUTION DES QUESTIONS QUI INTÉRESSENT LES PARTICIPANTS ?



FORMATION HANDICAP

DSC - DS

SALLE 05 RDC

---

Dans un premier temps, il est indispensable de questionner les représentations de chacun sur le handicap. Bien sûr, il existe une définition légale de ce que notre société considère comme le handicap, mais il est aussi défini par la perception des représentations qu'en ont les individus. Dès le début de la formation, tout le monde peut exprimer sa version du handicap. Le formateur ne se fait pas moralisateur. Il ne dit pas qu'il y a de bonnes ou de mauvaises représentations. Le premier rôle du formateur est d'éclairer le regard des managers, ce qui peut nécessiter un certain temps. Il leur permet de prendre conscience du contenu de leurs représentations en tant que telles. À la suite de ce premier travail, on peut aborder la question de la réalité qui se cache derrière le mot. Nous expliquons la variété des situations pour aborder concrètement le management. Certains managers peuvent alors s'étonner qu'on parle de maladies invalidantes comme le diabète, ou qu'on intègre dans le thème du handicap la souffrance psychique. On a beaucoup de discussions sur la distinction entre ceux qui sont considérés comme les « vrais handicapés » et ceux « de tous les jours ». CED France se fixe pour objectif d'aider les managers à élaborer une posture managériale non discriminatoire.

---



## DÉCRYPTAGE PAR CHRISTINE ALLARD

*Médecin du travail*

**ACMS**

Le médecin du travail peut avoir un rôle dans la formation des managers, et en particulier répondre aux questions ou aux doutes exprimés lors des formations. Comment certaines maladies chroniques peuvent mettre en difficulté un salarié à son poste de travail, et donc quel type d'aménagement est nécessaire? Le médecin peut préciser le handicap physique, psychique et mental, car, évidemment, les aménagements sont totalement différents. Comment aider les collaborateurs pour mieux intégrer leur collègue handicapé?

## 3.4 DIVERSIFIER LES VIVIERS DE RECRUTEMENT, EN CRÉER DES NOUVEAUX

Le handicap n'est pas nécessairement permanent et acquis à la naissance. Selon l'Agefiph, 85 % des handicaps sont acquis après l'âge de 16 ans. Le handicap peut donc survenir à tout moment de la vie. Ainsi, 46 % des handicaps sont liés aux maladies d'origine non professionnelle arrivant au cours de la vie. Avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, de plus en plus de personnes seront potentiellement confrontées à cette réalité. Les limitations professionnelles qui résultent de la survenue du handicap ne sont pas une fatalité. Il existe des possibilités de changer de métier, en donnant un nouvel élan à sa carrière. Certaines branches professionnelles ont mis en place des dispositifs permettant de telles reconversions, à l'instar de HandiFormaBanques pour le secteur bancaire.

### **FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE : UN RÊVE TOUJOURS INACCESSIBLE POUR LES SALARIÉS HANDICAPÉS ?**

Moins de 10 % des Européens en situation de handicap participent aux dispositifs de formation, comparés à 21 % pour la population sans handicap.

En Europe (28 pays), près d'une personne âgée de 15 à 64 ans en situation de handicap sur dix a été à l'école ou a suivi une formation (formelle ou informelle). C'est moitié moins que pour les personnes sans handicap. Avec des taux situés entre 20 % et 30 %, le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Suède et la Suisse sont les pays avec le plus fort taux de participation aux dispositifs de formations, quel que soit le handicap considéré. Ces cinq pays atteignent également des taux de participation aux dispositifs de formation parmi les plus hauts pour les personnes non handicapées (entre 33 % et 44 %).

Un lien similaire peut être observé de l'autre côté du spectre.



## HANDIFORMABANQUES

### IMAGINER UNE PASSERELLE POUR RECONSTRUIRE UNE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Créée en 2007, HandiFormaBanques est une association interbancaire qui permet aux personnes en situation de handicap de se former aux métiers de la banque et de trouver du travail par la suite. La force du dispositif réside dans le fait de réunir les banques partenaires et de partir de leurs besoins concrets, un gage de l'intégration réussie des candidats.

**Le nombre de candidats peut atteindre jusqu'à 700 personnes.**

**Avec 12 opérations par an, 2000 profils sont lus et 300 entretiens passés.**

#### COMMENT LE DISPOSITIF FONCTIONNE-T-IL ?

Le dispositif HandiFormaBanques (HFB) concerne pour l'instant les postes de téléconseiller bancaire et de chargé d'accueil. La mission de l'équipe HFB se déroule en plusieurs étapes : recenser les offres de postes par villes cibles, trouver des candidats grâce à des partenariats avec les acteurs de l'emploi, réaliser une première sélection des candidats et les intégrer dans le processus de préqualification. Le diplôme n'est pas le premier critère de sélection, et un diplôme de niveau BEP ou CAP serait suffisant. Néanmoins, les compétences telles que l'aisance relationnelle et verbale, le goût pour la relation commerciale et le sens de l'écoute du client, le dynamisme ainsi que l'aptitude à travailler en équipe sont indispensables pour être sélectionné.

Une première rencontre entre l'équipe HFB et les candidats présélectionnés sur CV et entretiens téléphoniques permet de présenter les exigences du programme et le processus de formation. Un deuxième entretien de sélection est alors organisé pour valider l'accès des candidats à la préformation, qui consiste en un stage de sept semaines mené par l'AFPA. Ses objectifs sont multiples : familiariser les candidats avec

## UN DISPOSITIF FLEXIBLE QUI S'AJUSTE AUX BESOINS ET PERMET DE REBONDIR

Les candidats sont des personnes ayant eu une rupture dans leur carrière. Ils ont été coiffeurs, vendeurs, restaurateurs...; ils ont travaillé dans le secteur immobilier, du soin, de la santé... Ils ont donc une forte expérience de la relation client. Cependant, ils sont peu nombreux à avoir un bac+2 (plutôt des BEP, CAP et bac), alors que c'est le niveau minimal requis dans le secteur bancaire. Dans le dispositif, le manque de diplôme est compensé par l'expérience professionnelle. Ce déphasage demande que l'apprentissage se fasse par palier pour que les candidats arrivent à leur objectif, c'est-à-dire obtenir leur diplôme, signer un contrat en CDI et être compétents sur le poste de chargé d'accueil. C'est une insertion progressive.

Lors de la sélection, ce n'est pas en termes de handicap que les recruteurs jugent. Ils cherchent à savoir si les aptitudes de la personne sont compatibles avec le poste.

Et la reconstruction professionnelle se fait dès l'étape

### QUELQUES REPÈRES

SELON L'AGEFIPH, SEULEMENT **20 %** DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS ONT LE BAC

• • • • •

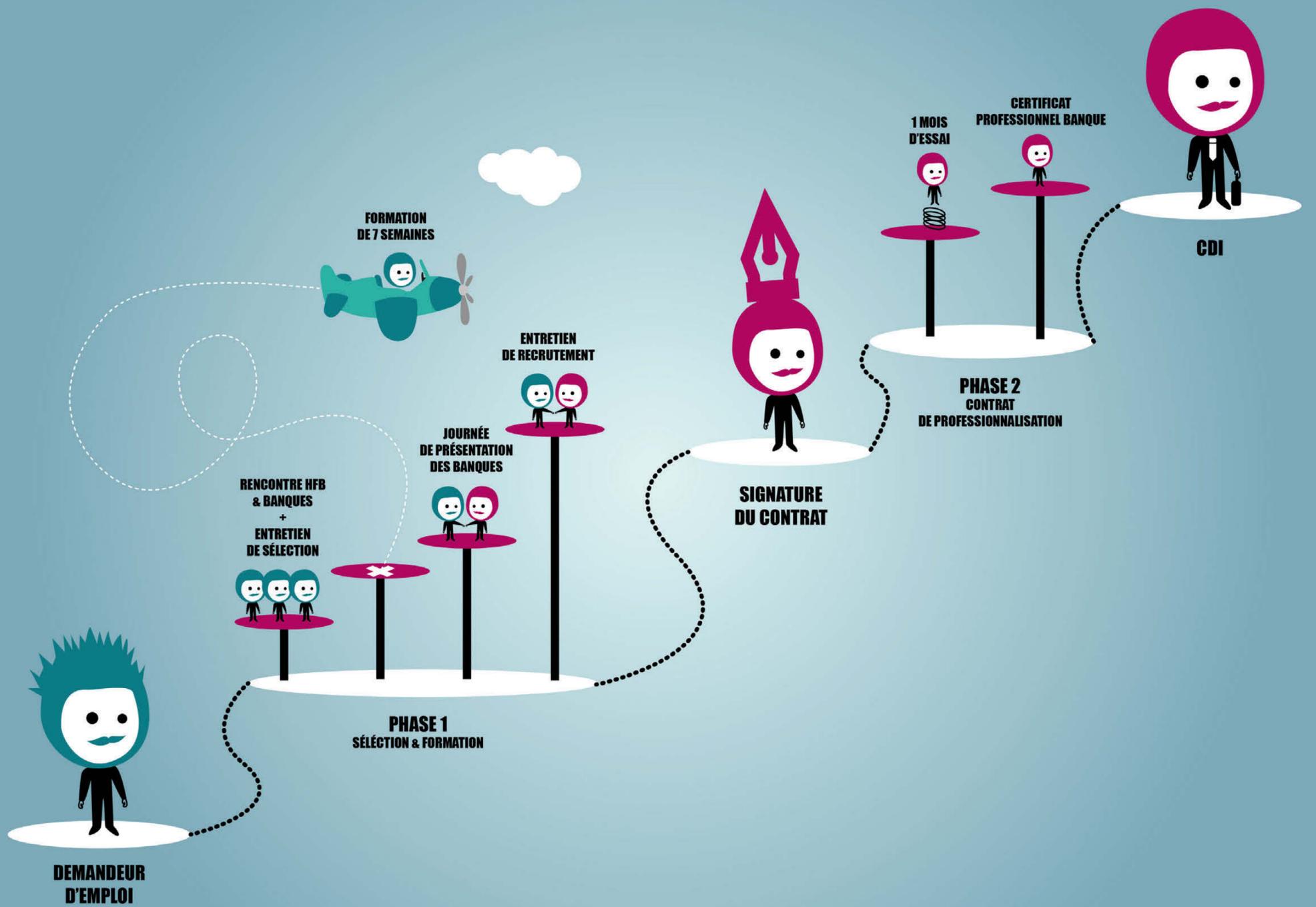
LA MOYENNE D'ÂGE DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS DE PÔLE EMPLOI : **43 ANS**

• • • • •

LA MOYENNE D'ÂGE DES CANDIDATS HANDIFORMABANQUES : **37ANS**

• • • • •

PLUS DE **200** RECRUTEMENTS GÉNÉRÉS DEPUIS LA CRÉATION, EN 2007



“ Le savoir-faire d’HandiFormaBanques, c’est la sélection des profils les plus aptes au transfert de compétence et l’accompagnement jusqu’au poste. Il s’agit d’identifier des candidats qui ont des prérequis transposables dans les métiers que l’on recherche. Ici, la banque, mais ça pourrait être n’importe quel métier/branche. ”

Jean-Claude Faivre  
Délégué général, HandiFormaBanques

## UN PROGRAMME FLEXIBLE ET ÉVOLUTIF

En effet, HandiFormaBanques a donné lieu à d'autres programmes, comme HandiFormaFinance pour le secteur financier et HanVol pour l'industrie aéronautique et spatiale. Le délégué général le clame d'ailleurs haut et fort : « Il pourrait exister des HandiForma... pour tous les métiers. »

## HANVOL

MISE EN PLACE EN 2010, HANVOL EST UNE ASSOCIATION QUI A POUR BUT DE FACILITER LA FORMATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP DANS L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE.

**11 ENTREPRISES** MEMBRES SE MOBILISENT  
**20 CENTRES** DE FORMATION PARTICIPENT À L'ACTION

• • • • •

QUELQUES CHIFFRES DU BILAN D'ACTIVITÉ :

**67 CV** REÇUS EN 2010  
**320** EN 2011 / **1 100** EN 2012

**8 CONTRATS D'ALTERNANCE** SIGNÉS EN 2010  
**5** EN 2011 / **25** EN 2012

**6 CANDIDATS** ONT RÉUSSI LEURS EXAMENS  
ET SONT EN POSTE ACTUELLEMENT.

TÉMOIGNAGE

FACTEURS  
DE SUCCÈS

RETOUR  
D'EXPÉRIENCE

---

## TÉMOIGNAGE

### UNE ANCIENNE ALTERNANTE TÉMOIGNE

#### ON SE SENT TRES FIER QUAND ON DÉCROCHE LE DIPLOME

« Je travaillais dans le domaine social jusqu'à ce qu'un problème de santé conduise à mon licenciement pour inaptitude. Par chance, dès mon premier rendez-vous à Cap Emploi, on m'a informée du dispositif HandiFormaBanques, pour lequel j'ai été sélectionnée. Pour moi, le secteur bancaire représentait la stabilité de l'emploi et des perspectives d'évolution de carrière. J'y associais un certain prestige. La formation à l'AFPA m'a été très profitable. Après une année d'inaction, cela m'a permis de me remettre dans une dynamique et de profiter de l'émulation du groupe. [...] La formation en alternance au CFPB a également été très intéressante, avec d'excellents enseignants. Ce n'est pas facile, mais, quand on décroche le diplôme, on se sent très fier ! »

E.A.  
Conseillère clientèle bancaire à distance à BNP PARIBAS  
Saran (45)



**LVMH**

## ÉLARGIR LES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DU GROUPE GRÂCE AU DISPOSITIF EXCELLHANCE

Lorsque le groupe a fait l'analyse de la répartition des personnes en situation de handicap par métiers, le constat a été établi que cette proportion était bien plus forte dans certains métiers que dans d'autres, notamment dans les métiers de production par rapport à ceux de la vente. Or le handicap n'empêche pas le talent, et il était important pour le groupe de montrer que le handicap est conciliable avec tous les métiers, même ceux qui ont une fonction de représentation. Mais comment trouver les candidats correspondant aux exigences habituelles en termes de formation et de maîtrise des langues ?

Face à la rareté des candidats en situation de handicap répondant aux critères de sélection pour la vente dans le luxe (comme avoir au minimum un niveau bac et maîtriser la langue anglaise), LVMH a lancé, en 2014, EXCELLhanCE, un dispositif de formation pour faciliter l'accès à l'emploi



## S'EN SONT SUIVIES CINQ ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE :

1

Recherche de partenaires et élaboration des programmes de formation. L'objectif est de sélectionner des partenaires de formation de référence et de les sensibiliser à la démarche handicap. Les formations doivent aboutir à l'obtention d'un diplôme reconnu. LVMH renforce ces formations par quelques workshops complémentaires.



Ce dispositif bénéficie des divers partenariats : Pôle emploi (Handipass), Cap emploi, organisme de formation OPCA, ainsi que le réseau des écoles et des centres de formation.

Au total, sur une centaine de postulants, 26 candidats ont été sélectionnés, ont signé des contrats de professionnalisation et ont intégré l'une des Maisons participant au dispositif, et 19 sont à ce jour en formation.

Le dispositif a été plébiscité par dix Maisons du groupe : Veuve Cliquot, Louis Vuitton France, Berluti, Parfums Christian Dior, LVMH Fragrance Brand, Make Up For Ever, Sephora, Le Bon marché, Les Échos et Christian Dior Couture.

Les retours de terrain sont positifs. Les quelques difficultés à surmonter ont surtout été liées aux formalités



VIDÉO

OPCALIA & LVMH

Handicap, exemple d'intégration réussie en Île-de-France



**UNÉO**

## DES FORMATIONS DIPLÔMANTES TAILLÉES SUR MESURE POUR LES ENTREPRISES

Deuxième mutuelle de la fonction publique, Unéo gère la complémentaire santé de 1,2 million de personnes, les militaires des quatre armées, en activité de service ou retraités, et leurs familles. Dans le cadre de sa politique handicap, la mutuelle a décidé de mettre en place, en septembre 2011, une formation qualifiante sous forme de contrat de professionnalisation d'une durée d'un an à destination des personnes en situation de handicap.

### CETTE INITIATIVE POURSUIVAIT UN TRIPLE OBJECTIF :

1

Répondre à un besoin de recrutement en s'affranchissant du mode de recrutement classique « bac/bac+2 + première expérience » dans son centre d'appels grâce à un parcours de formation diplômant adapté à ses métiers de gestion de la relation client à distance.



Les candidats – majoritairement des personnes éloignées de l'emploi ayant connu une rupture de carrière à la suite de l'apparition du handicap – ont été recrutés grâce à Pôle emploi, à Cap emploi et aux missions locales. Au total, 51 personnes ont été interviewées lors d'une journée de *jobdating* et 26 candidats ont été présélectionnés. Parmi les critères de recrutement, il n'y avait pas de niveau de diplôme exigé, mais une expérience professionnelle permettant de mobiliser des savoir-faire opérationnels utiles au parcours de formation proposé. À la fin de la procédure de recrutement, dix candidats ont été retenus.

Pour mettre en place le certificat de qualification professionnelle (CQP) « chargé de relations clientèle assurance », Unéo s'est associé à l'Institut de formation de la profession de l'assurance (IFPASS). La formation proposée par l'IFPASS comprend l'initiation à l'ensemble des produits d'assurance et les techniques de relations client. Un e-learning permet



## LE RÉSEAU GRETA DES FORMATIONS POUR L'EMBAUCHE : RÉPONDRE AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Le réseau des Greta conçoit et propose des formations qualifiantes ou diplômantes, du CAP au BTS, qu'elle souhaite adapter dans la mesure du possible aux besoins des personnes en situation de handicap. Chaque Greta du réseau s'est doté d'un responsable handicap qui s'assure de l'accessibilité de toutes les formations pour les stagiaires handicapés, tant du point de vue du matériel (adaptation des postes de travail), que du point de vue pédagogique (adaptation des supports, des horaires, des pauses...). Dans la mesure où le référent handicap répond à des appels à projets d'entreprises et de collectivités territoriales pour la formation de leurs salariés, il les adapte aux besoins des personnes en situation de handicap.

## ➔ RÉFÉRENTIEL MÉTIER DU RESPONSABLE HANDICAP DES ORGANISMES DE FORMATION ET DES CFA



Compétence  
et ingénierie  
au service de  
vos projets  
de formation

académie  
Paris **E** greta

éducation  
nationale



DES MÉTIERS DE LA  
SANTÉ ET DU SOCIAL )))  
LA FORMATION CONTINUE.

## QUELQUES INITIATIVES RÉUSSIES

L'une des initiatives pilotes qui ont ouvert la voie à d'autres actions de ce type a été le partenariat avec Total en 2005. L'entreprise avait des difficultés à recruter des personnes en situation de handicap au niveau de qualification demandé. Le réseau des Greta et Total ont envisagé la création d'une formation BTS tertiaire. Au bout de deux ans de contrat en alternance en entreprise, les personnes en situation de handicap obtiennent généralement un contrat à durée indéterminée. Sur quatre ans, 25 personnes ont bénéficié de la formation.

D'autres entreprises ont emboîté le pas, comme le réseau de la BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne). Afin de faire bénéficier le maximum de personnes de ces opportunités, le Greta a décliné ces formations pour des publics spécifiques, notamment les personnes sourdes.

Depuis 2005, dans le cadre de la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) avec des financements assurés par le Pôle emploi, l'Agefiph et/ou l'OPCA, le Greta M2S a mis en place des formations en alternance courtes (de trois mois), pour les postes peu qualifiés. Le contenu de l'apprentissage est structuré en amont avec l'entreprise partenaire. Sur une dizaine de personnes en situation de handicap sélectionnées à chaque promotion, cinq à huit sont recrutées par les entreprises d'accueil. Du côté du Greta, l'encadrement de la personne en formation est fort. En effet, le Greta met à disposition de l'entreprise et de la personne un référent, et propose des voies de médiation. À la demande des entreprises, cet accompagnement peut être prolongé pour certains profils, notamment les personnes sourdes et malentendantes.

### QUELS SONT LES RÉSULTATS DE CES ACTIONS SUR LE LONG TERME?

Selon Anne Verger, conseillère en formation continue et ancienne





## MALAKOFF MEDERIC

### SENSIBILISER LES FUTURS CANDIDATS AUX MÉTIERS ET PRÉPARER LEUR ACCUEIL

#### ENGAGÉS !



Les collaborateurs se mobilisent  
pour l'insertion des personnes  
en situation de handicap

Merci à tous les salariés qui ont joué le jeu du « Selfie »  
pendant la semaine pour l'emploi des personnes handicapées.

LA DIVERSITÉ  
C'EST  
NOUS !



malakoff médéric  
PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR

Tout commence en 2009, lorsque Malakoff Médéric met en place un partenariat avec la Fondation d'Auteuil autour de deux axes. Les managers de l'entreprise accompagnent la classe d'intégration des Apprentis d'Auteuil, qui a pour but d'intégrer des jeunes déficients intellectuels dans un cursus professionnel. Ils accompagnent les étudiants pour qu'ils puissent s'intégrer au milieu professionnel, en les aidant à construire un CV, passer un entretien de recrutement, comprendre les codes à respecter dans l'entreprise... autant de sujets

qu'ils ont peu ou pas abordés. Mais Malakoff Médéric a élargi ce partenariat à l'accueil des stagiaires.

Ce stage de découverte de 15 jours a pour objectif de valider l'orientation de l'étudiant. Les stages ont lieu sur la plateforme logistique, dans le service restauration et sur des postes administratifs auprès des assistants.

L'entreprise peut également proposer aux stagiaires un contrat en alternance d'un an, avec un rythme adapté aux besoins individuels. Outre les contacts, les éducateurs, les responsables de la Fondation d'Auteuil et les stagiaires, la mission handicap s'appuie sur un réseau interne de tuteurs volontaires pour accompagner ces jeunes tout au long de leur parcours en entreprise. Pour certains, l'alternance est un tremplin vers un emploi stable. Malakoff Médéric a embauché deux de ces étudiants et a facilité l'intégration de trois autres stagiaires au sein des prestataires de l'entreprise. Au vu des résultats très encourageants du projet, Malakoff Médéric a élargi ce partenariat à d'autres lycées en régions.

## QUATRE ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE :

1

### ANTICIPER

Dès l'embauche, plusieurs questions se sont posées quant à l'évolution de ces nouveaux venus dans l'entreprise.

Comment gérer leur évolution dans l'entreprise et les orienter vers la prise de nouvelles fonctions dans le futur?

Comment mettre en place des outils adaptés pour les collaborateurs TH, mais aussi pour ceux qui les managent ?

Ces problématiques renvoient aux perspectives de carrière et doivent être discutées entre le salarié handicapé et son manager.



FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES, EXEMPLE

## 3.5 ENTREPRENDRE

# DES INITIATIVES SECTORIELLES

### PRISE EN CHARGE GLOBALE DES FORMES POUR LES CARRIÈRES DANS LE SECTEUR DE LA PROTECTION SOCIALE ET L'ASSURANCE

L'absence de formation professionnelle adaptée est souvent citée comme l'un des freins à l'intégration des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. Pour ouvrir le secteur de l'assurance et de la protection sociale à ces personnes, AGIRC-ARRCO et l'Union de gestion des établissements des caisses d'assurance-maladie (UGECAM) ont créé, en décembre 2011, un cursus de formation professionnelle qui prépare les candidats aux techniques et aux métiers de prévoyance : téléconseiller retraite, prévoyance santé, technicien support informatique ou encore assistant commercial. Les programmes se déroulent en alternance et, à la fin de la formation, le partenariat avec l'UGECAM engage les entreprises à fournir des postes de stagiaires. La première expérience s'est déroulée en 2012-2013, au centre de réadaptation Coubert, spécialisé dans la réadaptation professionnelle et la médecine physique. Il propose une prise en charge globale des personnes en situation de handicap dans sa dimension médicale, sociale, familiale et professionnelle. D'autres programmes ont été réalisés en 2013, en partenariat avec les centres comme l'UGECAM à Lille et le centre Le Belloy PROBTP à Saint-Omer-en-Chaussée.

**L'originalité de cette initiative tient à la promesse d'emploi faite aux futurs étudiants : avant le début des cours, chaque stagiaire rencontre l'entreprise dans laquelle il/elle souhaite travailler et passe un entretien qui l'aide à définir son projet professionnel. Bien que le programme n'offre, en principe, à ses participants que des CDD, l'obtention d'un CDI est toujours possible.**





@talentEgal est une association créée à l'initiative de Nokia en 2010 par Dominique Delwaide, ancienne directrice du programme, dans le but d'encourager de jeunes étudiants handicapés à poursuivre des études supérieures. Le programme accompagne les étudiants jusqu'à l'obtention de leur diplôme (bac+2 à bac+4/5) et à leur premier emploi. En partenariat avec six établissements d'études supérieures, il permet aux étudiants en situation de handicap de se former aux métiers de l'informatique, des réseaux de télécommunication, de

### EN QUELQUES CHIFFRES

EN FRANCE, **210 400** JEUNES EN SITUATION DE HANDICAP SONT SCOLARISÉS

• • • • •

**37%** D'ENTRE EUX VONT JUSQU'AU NIVEAU BAC, SOIT **79 900** ÉLÈVES

• • • • •

SEULS **4%** ONT OBTENU UN DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES

• • • • •

**35%** DES JEUNES DE **PLUS DE 20 ANS** EN SITUATION DE HANDICAP N'ONT AUCUN DIPLÔME

Source : Éducation nationale, 2012



 PRÉSENTATION EN IMAGES

 FACEBOOK  
POUR S'INFORMER SUR LES CAFÉS RH  
CHAQUE MOIS, @TALENTEGAL PRÉSENTE LE PARCOURS MÉTIER D'UN ÉTUDIANT, D'UN JEUNE DIPLÔMÉ OU D'UN COLLABORATEUR EXPÉRIMENTÉ

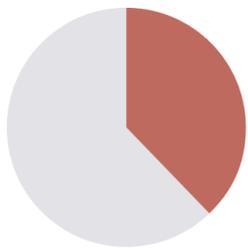
# 4

Le maintien dans l'emploi fait partie d'une politique globale de gestion des ressources humaines et doit permettre à des salariés qui rencontrent des situations constituant pour eux un handicap, de poursuivre leur carrière professionnelle dans des meilleures conditions. Il s'agit de rechercher des solutions les plus adaptées pour chaque cas, alliant stratégies correctrices, mais aussi préventives, car, face à l'allongement de la vie au travail et à l'augmentation des maladies professionnelles, des contraintes, voire des situations d'inaptitude, risquent de devenir de plus en plus fréquentes. Anticiper la survenue de telles situations devient dès lors un enjeu important pour pouvoir construire des réponses adaptées tenant compte du souhait des salariés et des besoins des organisations qui les emploient.

QUELS OUTILS  
POUR LE MAINTIEN  
DANS L'EMPLOI ET  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CARRIÈRES  
DES PERSONNES  
EN SITUATION  
DE HANDICAP

## 4.1 RQTH : UNE DÉMARCHE GAGNANT-GAGNANT ?

Les perceptions et les stratégies des personnes handicapées en matière de déclaration de leur handicap en vue de l'obtention de la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ne sont pas univoques. En attestent les résultats de l'étude menée par Adecco, fin 2012, auprès d'environ 2 000 intérimaires en situation de handicap. Si la déclaration du handicap auprès des employeurs est ressentie par une partie des interviewés comme une stratégie gagnante dans l'intégration dans l'emploi, ils n'avaient pas tous la même perception :



**38 %**

des personnes interrogées ayant un handicap « léger »<sup>15</sup> et déclarant systématiquement leur situation de handicap pensent que cette déclaration contribue à faciliter leur recrutement. De la même manière, les personnes qui déclarent ouvertement leur handicap se disent davantage satisfaites de leur parcours professionnel (62 % vs 53 %).



**49 %**

des personnes handicapées interrogées ne déclarent pas systématiquement leur handicap.

Ces données confirment une réalité bien connue : la déclaration du handicap est un sujet qui divise les salariés concernés par le handicap. Plusieurs phénomènes y concourent, qui tiennent aussi bien aux facteurs externes, comme la persistance des stéréotypes négatifs sur le handicap et la stigmatisation des personnes handicapées, ou individuels, qui seraient davantage liés au déni de handicap par les personnes concernées.

Pour les entreprises, ces déclarations représentent un enjeu majeur qui ne se réduit pas à l'atteinte du taux de 6 % d'emploi

<sup>15</sup>Selon l'auto évaluation par les personnes interrogées de l'influence de leur handicap sur leur vie professionnelle et personnelle, sur une échelle de 1 à 5.



## **NEXTER**

### **ET SI LE PLUS GRAND RISQUE ÉTAIT DE NE PAS DÉCLARER SON HANDICAP ?**

Entreprise française de haute technologie, Nexter crée des systèmes de défense. Jean-Yves Latre, responsable de la mission handicap et prévention des risques psychosociaux, et membre fondateur de l'association Hangagés, témoigne : « Fin 2008, j'ai été alerté par le médecin du travail sur la situation suivante : un manager, ingénieur, responsable de contrats, était fortement remis en cause à la fois par son équipe et par sa hiérarchie. Cherchant à comprendre la raison de cette évolution assez rapide, je tente d'entrer en contact avec lui. Après avoir insisté pour le rencontrer, j'ai trouvé quelqu'un d'assez fermé, loin de celui que je connaissais. En creusant, je comprends qu'il est atteint d'une déficience auditive évolutive assez forte. Il doit développer une énergie importante pour comprendre son équipe et sa hiérarchie, sans toujours y parvenir. Il se fatigue énormément, ce qui explique sa baisse de performance. Évidemment, il ne veut pas en parler, de peur d'être "mis au placard"... Ainsi, a commencé un long travail pédagogique : il y avait clairement un problème de communication, donc je lui ai conseillé de ne pas hésiter à parler de son handicap à son entourage. S'il le faisait, je ne doutais pas que ses collaborateurs allaient l'intégrer et l'aider. À ce moment-là, la situation était déjà dégradée. On ne peut pas dire que les managers sont réticents ou qu'ils ne sont pas formés. Mais il y a une différence entre un collaborateur qui dit parler du handicap, un manager qui dit savoir le gérer et les actes de chacun ». Donc l'objectif du travail pédagogique était de mettre ce collaborateur au centre, de l'accompagner dans une réflexion à la fois sur lui-même et sur son rapport avec les autres. Car le vrai risque n'était pas d'être discriminé en raison de son handicap, mais de ne plus être capable de remplir sa mission, parce que les conséquences de son handicap n'étaient pas suffisamment compensées.

**« Or, la solution existait : des prothèses auditives, dont le "reste à charge" a été financé par notre accord. Aujourd'hui appareillé, ce manager a retrouvé la confiance de son équipe et de sa hiérarchie. Évidemment,**



## DÉCRYPTAGE PAR CHRISTINE ALLARD

*Médecin du travail*

ACMS

Il est vrai que, pour différentes raisons personnelles ou professionnelles, les personnes peuvent ne pas reconnaître leur problème de santé comme un handicap et encore moins se considérer comme travailleur handicapé. Le rôle du médecin du travail est à ce titre crucial, car c'est au cours de la visite médicale que ce type de problèmes peut être repéré. Mais il arrive aussi que ce soit l'employeur qui alerte les services de santé s'il a des craintes que le salarié vive des difficultés liées à son état de santé. Le médecin du travail est alors là pour aider.

Attention, il ne s'agit pas ici d'un risque individuel, car c'est à l'employeur de faire tout son possible pour maintenir la personne dans l'emploi. On aurait pu renverser l'optique pour interroger les moyens qui sont à la disposition de l'employeur afin de détecter ce type de problèmes et de les pallier. À ce sujet, la RQTH n'est pas une finalité en soi, mais un outil parmi d'autres que l'entreprise peut mobiliser pour faire du maintien dans l'emploi. RQTH ou pas, le salarié doit avoir le sentiment que l'entreprise veut le garder. C'est une sorte de visa, avec une durée de validité limitée, ce que nous montrent très bien les cas de reclassement. Prenons l'exemple de quelqu'un qui a été reconnu inapte pour exercer son métier, par exemple, pour cause d'allergies. La personne fait une reconversion professionnelle et trouve un nouvel emploi. Elle est donc embauchée avec une RQTH, mais sa pathologie n'a aucune incidence sur son handicap. La personne n'est pas obligée de renouveler sa reconnaissance, d'autant plus qu'on n'est pas forcément handicapé à vie ! L'objectif de la RQTH est d'aider à l'insertion de la personne et non pas de l'assigner à vie au statut de personne handicapée.



| « PRÉVENIR LA DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE »

# VERS LA RECONNAISSANCE DE SON HANDICAP...

## TÉMOIGNAGE

**VICTOR\***

MANAGER CHEZ AIR FRANCE

“ AU COURS DE VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL, ALORS QUE VOUS OCCUPIEZ UN POSTE DE MANAGER, VOUS AVEZ DÛ FAIRE FACE À UNE MALADIE FULGURANTE HANDICAPANTE. DE QUEL ACCOMPAGNEMENT AVEZ-VOUS BÉNÉFICIÉ, NOTAMMENT LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ RECONNU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ?

### → La première étape

*J'ai vite appris que mon état de santé allait se dégrader, ce qui a remis en cause la suite de ma carrière au sein de l'entreprise alors que j'avais un poste qui impliquait des responsabilités managériales importantes. Le médecin du travail qui suivait mon cas connaissait bien ce risque et m'a conseillé, en toute franchise, d'arrêter de me battre pour garder un poste opérationnel avec des responsabilités. D'ailleurs, c'est lui qui m'a poussé à négocier avec mon management pour obtenir un poste beaucoup plus souple en termes de contraintes au niveau des horaires, de la logistique, etc.*

### → La deuxième étape

*Ensuite, je me suis tourné vers le service d'assistance sociale de l'entreprise pour être informé de toutes les démarches possibles en interne et en externe. C'est ainsi que j'ai appris l'existence de la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). J'ai donc rempli le dossier, non sans aide, puis j'ai été mis en*

”

\*Le prénom a été changé pour garantir l'anonymat de la personne.



## **NOKIA**

### **ACCOMPAGNE SES COLLABORATEURS DANS LES DÉMARCHES D'OBTENTION ET DE RENOUVELLEMENT DE LA RECONNAISSANCE DU STATUT DE TRAVAILLEUR HANDICAPÉ (RQTH)**

Dans le cadre de son troisième accord triennal favorisant l'insertion des personnes handicapées conclu en 2012, Nokia s'est engagée à formaliser la procédure d'intégration et de gestion de carrière des salariés reconnus travailleurs handicapés. Ainsi, l'entreprise s'est penchée sur l'amélioration de la gestion administrative de suivi des validités de déclaration RQTH des salariés. D'une durée de validité limitée (allant d'un à cinq ans), les déclarations RQTH doivent ainsi être renouvelées régulièrement, ce qui peut s'avérer être une démarche plus ou moins longue et ardue. Pourtant, le renouvellement de ce statut est un enjeu important autant pour le salarié que pour son employeur dans la mesure où il conditionne l'accès aux mesures d'accompagnement adapté.

Nokia a automatisé la gestion administrative des RQTH grâce à un dispositif d'alerte de fin de validité des déclarations. Dès l'étape d'embauche d'un nouveau collaborateur, y compris des stagiaires, il est possible de noter dans le système SIRH de l'entreprise la qualité de travailleur handicapé. Si cette option est choisie, un nombre d'acteurs concernés, à l'instar du correspondant handicap local, de l'assistant social ou encore du



## **L'ORÉAL**

### **ACCOMPAGNE LES COLLABORATEURS AYANT UN HANDICAP**

La plupart des sites de L'Oréal bénéficient d'une équipe médicosociale sur place, qui a un rôle important dans l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap. Les médecins du travail et les assistantes sociales sont des interlocuteurs privilégiés pour évoquer le sujet du handicap. La relation de confiance est possible, garantie par le secret médical et professionnel, et permet ainsi à chacun de recevoir un accompagnement individualisé tant dans la sphère professionnelle que personnelle.



DEPUIS 2009, L'ORÉAL A ÉGALEMENT MIS EN PLACE DES COMMISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET DE COMPENSATION DU HANDICAP (CAICH), DISPOSITIFS PROPRES À L'ENTREPRISE, QUI PERMETTENT DE FAVORISER L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DE COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP, NOTAMMENT À TRAVERS :

1

L'amélioration de leurs conditions de travail.



La commission existe au niveau des établissements ou des entreprises de L'Oréal en France. Elle est composée du DRH, du médecin du travail (accompagné éventuellement de l'infirmière), de l'assistante sociale du site concerné, ainsi que d'un représentant du personnel désigné parmi les membres élus du CE et appartenant également à un CHSCT. Les dossiers étudiés par la commission le sont de façon anonyme.

Faire connaître l'ensemble de cet accompagnement et l'existence de la CAICH fait l'objet de communications régulières dans le cadre des actions entreprises par L'Oréal sur le handicap. Pour aider les collaborateurs à aborder la question, il existe une brochure dédiée accessible à tous les salariés.

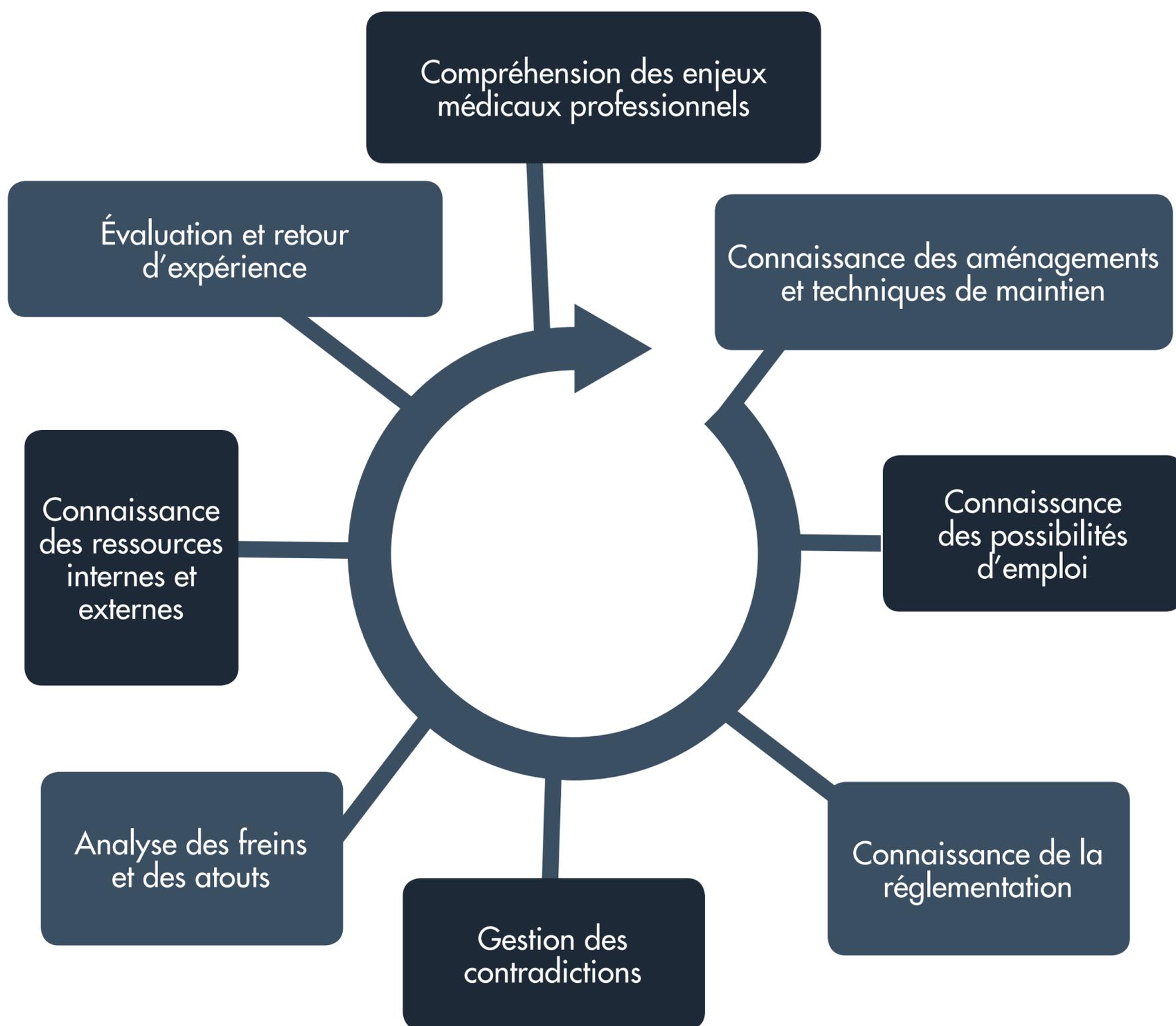


## 4.2 DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI À L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES



**SNCF**

LA CELLULE MAINTIEN DANS L'EMPLOI



➔ FIXER DES RÈGLES DE CONFIDENTIALITÉ

➔ DÉSIGNER LE RESPONSABLE RH COMME ANIMATEUR/COORDINATEUR

Depuis 2006, la mission handicap de la SNCF propose des formations dédiées à la question du maintien dans l'emploi. Les sessions s'adressent à l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la cellule de maintien dans l'emploi : médecins, infirmières, assistants sociaux, responsables des ressources humaines, managers, membres du CHSCT, etc. Le succès de cette formation non obligatoire ne tarit pas : 1 600 collaborateurs ont été formés au total. Cette formation a constitué un levier important pour préparer la mise en place des cellules de maintien dans l'emploi.

## COMMENT FONCTIONNE LE DISPOSITIF ?

La cellule peut être déclenchée lors de la visite médicale de pré-reprise auprès du médecin du travail après une longue période d'absence. Mais elle peut également être activée à l'initiative du médecin du travail, par exemple lorsqu'un aménagement du poste de travail est préconisé ou qu'un reclassement professionnel avec changement d'affectation est nécessaire, ou encore si le médecin du travail peut prévoir des difficultés futures du salarié à tenir son poste de travail. Tout cela se fait avec l'accord du salarié concerné.

Lorsque la mission handicap et le service RH activent la cellule, l'objectif est de trouver la solution la plus adaptée pour

## QUELQUES ÉTAPES À SUIVRE POUR RÉALISER LE PROJET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI :

1

Analyser le poste actuel de la personne (activité, conditions de travail, contraintes).





**STEF**

## L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP



### L'évolution des parcours

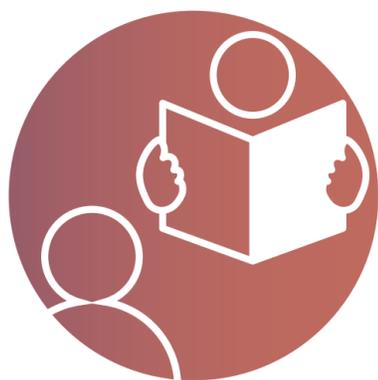
Spécialiste européen de la logistique du froid, Stef propose une offre complète de solutions de transport, logistique et systèmes d'information pour tous les produits agroalimentaires comme pour les produits les plus sensibles. Le groupe en est déjà à son troisième accord triennal sur le handicap et peut être fier du chemin parcouru : de 2,78 % au moment de la signature du premier accord, le taux d'emploi des travailleurs handicapés passe à 4,53 % à la fin 2012, soit une hausse de plus de 38 %. Partant du constat que la mobilité des salariés en situation de handicap est relativement limitée, la mission handicap s'est fixé l'objectif de favoriser l'évolution professionnelle, mais également d'anticiper l'évolution de l'état de santé, grâce à la recherche de postes adaptés et moins contraignants. C'est dans cet objectif que le pôle diversité a élaboré le projet « Les journées découverte métiers », inspirées du projet « Un jour, un métier » de l'Agefiph.

## « LES JOURNÉES DÉCOUVERTE MÉTIERS » MODE D'EMPLOI

Ce projet permet à tout salarié reconnu travailleur handicapé, qu'il soit en situation d'inaptitude ou non, de découvrir un autre métier du groupe et de s'engager dans un processus de changement. Cette action se déroule en plusieurs étapes, allant d'un entretien professionnel à la découverte du métier choisi avec la mise en place d'un plan d'action pour l'épouser. Un kit dédié a été réalisé pour bien expliquer la démarche aux salariés concernés.

1

### PRÉSENTATION DU PROJET :



À chaque salarié en situation de handicap par le RRH et remise du dépliant de présentation.

À l'issue de l'entretien, si le salarié est intéressé par le projet, un RV est pris pour l'entretien de positionnement.



## LA COMMUNICATION

En amont de la mise en œuvre du dispositif, l'équipe du pôle Diversité a d'abord présenté le projet au directeur des ressources humaines du groupe, puis aux différents DRH métiers. Afin de sensibiliser et de mobiliser les premiers interlocuteurs des salariés, elle est ensuite intervenue en régions pour l'exposer aux responsables des ressources humaines. Le dispositif peut être actionné aussi bien par le salarié que par la mission handicap ou le RH. Par ailleurs, la démarche peut être actionnée à la suite d'une demande de formation.



### LES OUTILS : AFFICHES, DÉPLIANTS SALARIÉS, JEU DE CARTES, DOSSIER SALARIÉ, PASSEPORT, MÉMO PARRAIN

1

**VOUS ÊTES EN SITUATION DE HANDICAP ?**  
PROFITEZ D'UNE JOURNÉE DE DÉCOUVERTE MÉTIERS

**LA MISSION HANDICAP ORGANISE LA JOURNÉE AVEC LE SOUTIEN DES RESPONSABLES RH**  
DES OUTILS SERONT À VOTRE DISPOSITION POUR VOUS ACCOMPAGNER AU COURS DE CETTE DÉMARCHE

Faire évoluer sa carrière chez STEF,  
**POURQUOI PAS VOUS ?**

**N'HÉSITEZ PAS À CONTACTER VOTRE RESPONSABLE RH SITE POUR EN SAVOIR +**

**PARTICIPEZ AUX JOURNÉES DÉCOUVERTE MÉTIERS**

**TESTEZ UN MÉTIER EN DIRECT!**

**MISSION HANDICAP**  
> Tél. : 01 40 74 29 31  
ou 01 40 74 29 80  
> Fax : 01 40 74 29 82  
> mail : mission.handicap@stef-tfe.com

Nous vous proposons un accompagnement personnalisé pour faire évoluer votre carrière au sein du groupe : les journées Découverte Métiers.

STEF, c'est 5 familles de métiers et plus de 30 fonctions possibles !

Pour distinguer tous ces métiers, demandez à votre Responsable Ressources Humaines (RH) le jeu des 5 familles et choisissez celui que vous souhaitez découvrir.

Vous trouverez dans ce document les grandes étapes qui pourront vous amener à participer à ces journées Découverte Métiers et pourquoi pas, changer de métier !

**Laissez-vous guider !**

avec ou sans handicap ON PEUT TOUS LES MÊMES COULEURS



## L'APPORT D'UN PARTENAIRE EXTÉRIEUR

Stef a sollicité l'Association nationale pour la formation des adultes (AFPA) afin de l'accompagner sur ce projet. L'AFPA a mis à disposition des consultants, psychologues du travail, qui interviennent au moment de la demande d'engagement dans la démarche par le salarié. Ces acteurs sont parfaitement intégrés au long du projet : le psychologue se déplace sur site et fait le point avec le salarié sur son parcours. Il valide ensuite la faisabilité de la démarche et intervient de nouveau en aval du processus, lorsque le métier découvert par le salarié correspond à ses attentes et à ses capacités. L'expertise de l'AFPA a été un apport important dans la mise au point de procédures fluides.

Depuis le lancement du projet, en 2012, plus de 70 personnes se sont engagées dans la démarche.



### DÉCRYPTAGE PAR DOMINIQUE VELCHE

*Ancien enseignant-chercheur*

#### EHESP

Ce dispositif part d'un excellent constat : dans la difficulté qu'il peut y avoir, en ces temps de quasi-récession, à progresser quantitativement dans l'emploi des personnes handicapées, une alternative qualitative peut être adoptée. La proposition qui est faite est d'anticiper, de susciter, d'accompagner et de suivre l'évolution de carrière des employés présentant des handicaps. La rédaction donne l'impression qu'il s'agit de prévenir les effets indésirables d'une détérioration de l'état de santé, alors que la démarche peut tout à fait s'appliquer dans le cas d'évolution vers davantage de compétence ou d'autonomie.

Les procédures suivies sont bien agencées, parfois un peu formelles, ce qui donne l'impression de dépouiller la personne concernée d'une partie de son pouvoir de décision. Il serait important de garder en tête d'utiliser autant que possible les dispositifs de droit commun et de n'appliquer des mesures spécifiques que lorsque cela est nécessaire et que la

## **MALAKOFF-MÉDÉRIC**

### **FAVORISE LA FLEXIBILITÉ GRÂCE À UN SYSTEME D'INTÉRIM INTERNE**

Le groupe de protection sociale Malakoff Médéric a créé en 2010 son service Mobilités ressources internes (MRI). L'objectif de cette « agence d'intérim interne » est double : apporter des réponses aux besoins des managers et accompagner les collaborateurs vers de nouveaux métiers. Grâce à ce service, les salariés volontaires peuvent réaliser des missions ponctuelles dans d'autres services et s'essayer à d'autres postes dans d'autres environnements de travail au sein de la même entreprise. Relié à la direction des ressources humaines, le service MRI constituerait donc un pool de travailleurs mis provisoirement à disposition de différents départements

\*Les prénoms ont été changés pour garantir l'anonymat des personnes.

**QUELS ENSEIGNEMENTS ?**



Orange a mis en œuvre une politique de l'emploi active permettant à chacun de maîtriser et de sécuriser son parcours professionnel. Les salariés peuvent ainsi bénéficier d'un accompagnement adapté à leur développement au sein de l'entreprise, notamment à travers des entités spécifiques appelées Orange Avenirs. Ces entités dédiées à la gestion des ressources humaines, composées d'une vingtaine de personnes, sont réparties sur l'ensemble du territoire français et ont trois principales missions : le recrutement interne, l'accompagnement et l'activation de projets professionnels.

Les conseillers en développement des Orange Avenirs aident les salariés à révéler leurs atouts, à développer leur potentiel et leur confiance, et à s'ouvrir aux différentes voies professionnelles. Pour cela, plusieurs outils sont à leur disposition : bilan professionnel, information sur les métiers et leurs perspectives d'évolution, ateliers collectifs de préparation de CV et d'entraînement à l'entretien...

Les chargés de recrutement interne ont en charge la publication des offres d'emploi internes et la présélection de

#### LA FORMATION DOIT PERMETTRE AUX CONSEILLERS ET CHARGÉS DE RECRUTEMENT DE :

- ➔ lever leurs freins liés aux stéréotypes et de mieux appréhender la situation des salariés handicapés qu'ils reçoivent et accompagnent ;
- ➔ savoir conseiller le manager dans la prise en compte des impacts objectifs et subjectifs lors du recrutement d'un salarié handicapé dans son équipe.



**TF1**

## ÉVOLUTION DES DISPOSITIFS DE SUIVI DES CARRIÈRES DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP

Si les objectifs d'une politique handicap restent inchangés, comme l'égalité de traitement des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel, les outils mis en place, eux, peuvent évoluer au gré des expérimentations. Pour tester un dispositif de suivi des carrières des collaborateurs en situation de handicap, TF1 a mis en place un comité de carrières dédié. Il devait permettre de s'assurer que les collaborateurs handicapés bénéficiaient des mêmes opportunités de carrière, et que les besoins liés à l'évolution de leur handicap dans le temps étaient pris en compte. Ce comité réunissait le directeur des ressources humaines du groupe, la responsable diversité handicap, ainsi que les référents diversité et DRH des sept entités métiers (chaînes gratuites, chaînes payantes, régie publicitaire, information, production, droits audiovisuels, diversification, internet, etc.).

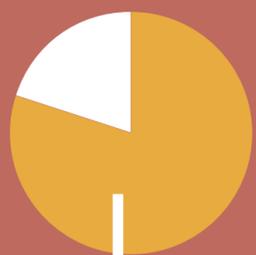
En amont de ce comité, les référents devaient étudier la situation de chacun de leurs collaborateurs en situation de

## HANDICAP ET PERFORMANCE EN PARLER SANS TABOU

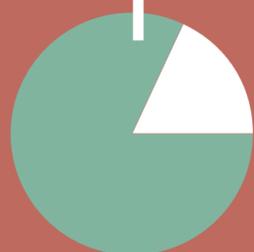
### ÉVALUER LES PERFORMANCES

Si de nombreux managers se posent la question de savoir comment évaluer la performance des collaborateurs handicapés, il est bon de rappeler que l'évaluation devrait reposer sur les mêmes critères que ceux applicables aux travailleurs titulaires d'un poste identique ou similaire. Appliquer des critères spécifiques risque de renforcer les stéréotypes négatifs selon lesquels les travailleurs en situation de handicap sont moins performants et moins productifs que les autres. Ainsi, lors de l'entretien annuel, le manager doit évaluer les compétences du salarié, identifier les points d'appui et les points de progrès, détecter les potentialités, clarifier les aspirations du collaborateur et échanger sur les perspectives de ce dernier. En revanche, une attention particulière doit être portée à l'organisation du travail et aux conditions de la personne en situation de handicap.

## HANDICAP ET PERFORMANCE, LE VÉCU DES COLLÈGUES<sup>16</sup>



**80%**  
des salariés  
ayant un  
collègue  
handicapé  
n'ont pas  
constaté de  
surcharge de  
travail



**82%**  
des salariés  
ayant un  
ou plusieurs  
collègues  
handicapés  
les  
perçoivent  
comme aussi  
performants



**75%**  
des personnes  
interrogées considèrent  
que l'embauche des  
personnes handicapées  
constitue un point  
d'image positif et les  
influence favorablement  
dans la perception de  
leur employeur



**88%**  
des  
personnes  
ayant un  
collègue  
handicapé  
disent  
l'expérience  
enrichissante,  
de nature à  
donner du  
sens à leur  
travail.

<sup>16</sup>Étude quantitative réalisée dans le cadre du Harris Top pour l'Adapt (2003), auprès d'un échantillon national de 522 personnes actives en poste, représentatives de la population française.

Nouvelles technologies au service de la performance

## **IBM WORLDWIDE**

### **DÉTECTION ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS : DES PROGRAMMES GLOBAUX, DES OPPORTUNITÉS ÉGALES**

La philosophie d'IBM concernant l'inclusion de toutes les différences/diversités est simple : seules les compétences comptent, et cela à toutes les étapes de la vie professionnelle. L'entreprise met en place des programmes qui ont pour but de favoriser une meilleure représentation des minorités, quelles qu'elles soient, à tous les niveaux, y compris le top management. Comment cela s'organise-t-il ?

IBM désigne et forme des *leadership development leaders*, qui travaillent directement avec les managers pour identifier au sein de leurs équipes les personnes à haut potentiel appartenant à une minorité. Les *leadership development leaders* du *leadership development team* créent alors des listes de hauts potentiels communiquées aux *Program managers*. Ces derniers offrent aux employés à haut potentiel des cours spécifiques pour

YVES VEULLIET, GLOBAL DISABILITY LEADER CHEZ IBM, UTILISE TROIS LEVIERS POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA NON-DISCRIMINATION EN ENTREPRISE :



## L'IDENTIFICATION DE RÔLES MODÈLES

Par exemple, IBM a identifié des vendeurs, des techniciens, des ingénieurs, etc. très performants dans leurs métiers, et les a mis en valeur en ayant recours aux différents supports de communication interne. L'accent est mis sur la compétence, et le handicap apparaît comme un élément contextuel, ce qui accroît l'efficacité du message.



### PUBLICATION

UN STRESS TEST POUR LES ORGANISATIONS DE NOUVELLES DYNAMIQUES  
MANAGÉRIALES

Entreprises et Handicap // Juillet 2015

## 4.3 ADAPTER LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION



### **RATP**

#### TÉLÉTRAVAIL, QUAND LES PARTIES PRENANTES S'IMPLIQUENT

Fin 2013, la mission handicap a engagé des réflexions sur la mise en place du télétravail et du travail à temps partiel pour les collaborateurs en situation de handicap. L'objectif était de proposer des solutions de maintien dans l'emploi et surtout de faire passer le message aux managers et aux RH que le télétravail pouvait être une solution adaptée à des personnes qui sollicitent une aide/un aménagement en transport. La réduction du nombre des trajets permet de réduire la fatigabilité des salariés. Le télétravail est aussi une solution pour réduire les coûts de la prise en charge d'un aménagement de transport, qui représentent en moyenne 40 000 € par personne et par an.

Dès le départ, la mission handicap a souhaité associer à la démarche les organisations syndicales. Dans un premier temps, elles décident d'établir un état des lieux : connaître le nombre de personnes en situation de handicap travaillant à distance et celui en cours de demande de télétravail, et définir les enjeux. À la connaissance de la mission handicap, 5 départements sur 23 pratiquaient déjà le télétravail pour cinq salariés handicapés. L'état des lieux a montré qu'il y avait d'autres demandes de télétravail en cours de mise en place, ce qui représentait relativement peu de personnes. La nature de l'activité fait que deux tiers des 45 000 salariés de la RATP sont au contact direct des voyageurs, et le télétravail concerne essentiellement les fonctions support. Cependant, ce diagnostic a permis d'engager un dialogue avec les organisations syndicales.

Mais la démarche de la mission handicap ne s'arrête pas là et se poursuit à travers les échanges sur le sujet avec différents acteurs de l'entreprise : managers, responsables

## TÉMOIGNAGE CHRISTELLE\*

CHARGÉE D'ÉTUDES AU CRÉDIT AGRICOLE SA

### LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

*En 2010, à la suite du déménagement de mon entreprise, mon temps de transport a atteint les quatre heures par jour. Ces conditions compliquent fortement l'équilibre de ma santé. Après une prise de contact avec le service RH, la proposition de télétravail a été la solution pour que je puisse conserver mon poste. De plus, le poste de chargée d'études que j'occupe s'adapte tout à fait à ce mode de travail. Mon manager a donné son accord sans objection. J'ai été assistée par le RRH, par une*

## TÉMOIGNAGE VICTOR\*

MANAGER CHEZ AIR FRANCE

### COMMENT MANAGER UNE ÉQUIPE LORSQU'ON EST EN TÉLÉTRAVAIL ?

*Lorsque mes problèmes de santé sont apparus, j'étais à la tête d'une business unit stratégique pour l'entreprise, avec la responsabilité managériale d'une équipe de 110 personnes. On a alors découvert que j'avais une pathologie évolutive. Il fallait donc que je la traite, et surtout que j'apprenne à vivre avec. Après un arrêt de six mois, j'ai tout fait pour reprendre le travail au sein de la même entité, ce qui n'était pas évident, car mon médecin m'avait dit qu'avec mon état, j'étais inapte à travailler. Le médecin du travail a été d'un grand*

\*Les prénoms ont été changés pour garantir l'anonymat des personnes.



## DÉCRYPTAGE PAR VALÉRIE TRAN

*Présidente-directrice générale*

### ARIANE CONSEIL

Ces témoignages sont instructifs à plusieurs titres. Ils aident à comprendre les caractéristiques de la maladie, car, même si toutes les maladies recouvrent des réalités différentes, il existe des dénominateurs communs et notamment :

- ➔ **leur chronicité** : ces affections sont durables et exigent des soins prolongés exigeant de la part des personnes et de l'entreprise des stratégies permanentes d'adaptation (arrêt, période de rééducation, reprise à mi-temps puis à plein temps...) ;
- ➔ **la fatigabilité** qu'elles génèrent : cette fatigabilité peut être liée à un traitement médicamenteux (y compris plusieurs mois après le traitement : l'effet d'une chimiothérapie par exemple), à la maladie elle-même (exemple : dans la sclérose en plaques, pour compenser les lésions, davantage de cellules se mettent à travailler, ce qui demande beaucoup d'énergie), à la difficulté de concilier travail et soins...

Par ailleurs, le témoignage met également en lumière la relation de la personne au travail. De nombreuses personnes atteintes par une maladie chronique travaillent ou veulent travailler. Revenu, statut, reconnaissance, le travail est aussi un élément structurant et parfois un moyen de garder la maladie à distance. Cette volonté de travailler se heurte au poids des représentations. Dans les représentations collectives, on a longtemps considéré que travail et maladie n'étaient pas conciliables. Or, il faut souligner l'importance des progrès thérapeutiques, qui, de plus en plus, permettent de travailler tout en étant malade ou d'être malade tout en travaillant. Il se trouve tout simplement que l'évolution des mentalités est plus lente que celle des progrès thérapeutiques et conduit trop souvent à exclure les personnes malades du travail... une exclusion parfois vécue par la personne comme une double peine.

Enfin, autre point remarquable, celui des aménagements réalisés. Les mesures de maintien dans l'emploi sont extrêmement diverses : aménagements techniques,



## ILUNION ACCESIBILIDAD, ESTUDIOS Y PROYECTOS CARRIÈRE, MIXITÉ ET ACCESSIBILITÉ ESPAGNE

Les personnes en situation de handicap représentent environ 10 % de la population totale en Espagne. Comme dans de nombreux pays voisins, le taux d'activité et d'emploi des personnes handicapées est bien au-dessous de celui du reste de la population. Les difficultés de l'intégration de ces personnes dans le monde du travail sont nombreuses. Par conséquent, l'insertion professionnelle est une question prioritaire, notamment pour les organisations comme la Fundación ONCE, qui considèrent que la formation et l'emploi, ainsi que l'accessibilité universelle des produits, services et environnements sont des domaines d'action incontournables pour favoriser une société inclusive.

Du fait des difficultés rencontrées pour faire respecter le quota des 2 % dans les organisations publiques et privées de plus de 50 collaborateurs (LISMI, 1982)<sup>17</sup>, une nouveauté a été apportée à la législation existante avec l'introduction de mesures alternatives permettant de remplir cette obligation.

### AU TRAVERS DE L'ACCRÉDITATION ADMINISTRATIVE DÉDIÉE (« CERTIFICADO DE EXCEPCIONALIDAD ») LES ENTREPRISES PEUVENT RECOURIR À DES MESURES ALTERNATIVES DE DEUX TYPES :

1

Achat de biens et/ou prestation de services auprès des centres spéciaux d'emploi (établissements soumis à la réglementation espagnole où au moins 70 % du personnel sont des travailleurs handicapés) ou encore auprès des travailleurs indépendants handicapés.

<sup>17</sup>L'Espagne appartient au groupe de pays qui établissent un quota obligatoire d'emploi de personnes handicapées, déterminant depuis 1982 que les entreprises publiques et privées dont les effectifs sont supérieurs à 50 travailleurs, doivent employer non moins de 2% de travailleurs atteint d'un handicap.

Ce n'est pas le cas des entreprises regroupées au sein de la ONCE (*Organización Nacional de Ciegos Españoles*) et de sa Fondation (Fundación ONCE) sous la marque ILUNION, dont le taux d'emploi de personnes handicapées est bien supérieur à la réglementation, parvenant pour certaines à dépasser 80 %. De fait, selon le mandat de la ONCE et de sa Fondation, la finalité de ces entreprises est la création d'emploi pour les personnes handicapées, démontrant ainsi que la rentabilité et l'insertion sociale peuvent aller de pair.



L'objectif de la Fundación ONCE, tout comme celui du mouvement associatif du handicap en Espagne, représenté par le Comité espagnol de représentants des personnes handicapées (CERMI), est de favoriser la mise en pratique de la réglementation sur les quotas des entreprises, qui, malgré des progrès, ont du mal à atteindre les 2 %.



## ILUNION ACCESIBILIDAD, ESTUDIOS Y PROYECTOS

C'est la compagnie spécialisée en technologies accessibles qui appartient à ILUNION, le groupe d'entreprises de la ONCE et sa Fondation, et prête des services de consultance en technologies de l'information et en développement d'activités de recherche, en développement et innovation, non seulement dans le domaine technologique, mais aussi dans celui de la recherche sociale. Depuis 2003, elle certifie l'accessibilité de diverses technologies (Web, applications pour mobiles, etc.). De plus, elle offre différents services ayant trait à Internet et au développement d'applications.

## LOURDES

DIRECTRICE DE L'ACCESSIBILITÉ TECHNOLOGIQUE, DES ÉTUDES ET R & D+I, ILUNION ACCESIBILIDAD, ESTUDIOS Y PROYECTOS

AVIEZ-VOUS CONNAISSANCE DE LA POLITIQUE GLOBALE DE VOTRE ENTREPRISE EN MATIÈRE DE HANDICAP AVANT D'Y ÊTRE EMBAUCHÉE ?

Comme je souffre d'une déficience visuelle depuis l'enfance, je suis affiliée à l'ONCE depuis 1987. Cela m'a permis de bien connaître l'organisation : les services qu'elle offre aux affiliés, la politique d'insertion professionnelle en faveur de personnes en situation de handicap dans son ensemble, les objectifs de ses entreprises, etc. Évidemment, lorsque j'ai commencé à travailler à ILUNION Accesibilidad, Estudios y Proyectos, en 2004, j'ai pu vivre le modèle de l'intérieur. Par exemple, j'ai appris l'importance de la compatibilité de la rentabilité sociale et économique.

QUELS SONT À VOTRE AVIS, SES POINTS FORTS ET PEUT-ÊTRE MOINS FORTS ?

Comme point fort, je dirais que les services que nous offrons favorisent l'insertion, non seulement parce que nous travaillons dans le secteur de l'accessibilité TIC, mais aussi parce que nous comptons sur l'expérience de personnes qui ont des capacités et des aptitudes différentes. Nous, les personnes handicapées, avons des limitations, certes, mais elles font naître ou favorisent certaines capacités. Étant donné que, dans l'entreprise, 50 % des personnes sont handicapées, les capacités existantes sont larges et diverses. L'un de nos points faibles, si nous nous comparons à des entreprises « classiques » du secteur des TIC, touche à notre difficulté à réduire les coûts du fait de notre responsabilité sociale et, par conséquent, d'offrir des services à des prix plus compétitifs. Toutefois, il est important de mettre en avant la responsabilité sociale pour marquer notre différence avec les entreprises concurrentes.

VOTRE ÉVOLUTION DANS L'ENTREPRISE A-T-ELLE EXIGÉ UN SUIVI SPÉCIFIQUE (AMÉNAGEMENT DU POSTE DE TRAVAIL, OUTILS, AMBIANCE, RAPPORT AVEC LES

## SOURDS AU TRAVAIL, IMPORTANCE D'UNE GESTION COLLECTIVE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Une recherche<sup>18</sup> menée entre 2011 et 2012 par des chercheurs du Centre d'études de l'emploi et l'équipe Recherche et développement de Websourd sur les conditions et expériences de travail de salariés sourds et non sourds a démontré l'importance du langage au travail et la nécessité d'une gestion collective de toute problématique de communication. Elle a montré que les ressources à mobiliser pour l'emploi des salariés sourds devraient se concentrer sur les enjeux de communication et les conditions du travail collectif. Les salariés sourds usent de repères visuels pour travailler, ou accéder aux prises de parole et aux informations pour évoluer dans l'entreprise. Si ces aspects des échanges ne sont pas suffisamment pris en compte par l'organisation, la performance des salariés sourds en est diminuée.

De même, l'étude montre l'importance des initiatives dont font preuve les salariés sourds : parce que leur place de professionnel est en jeu dans ces ajustements, ils sont souvent à l'initiative d'organisations alternatives du travail et de pratiques plus propices à une communication interculturelle. Le travail de sensibilisation qu'ils font auprès de leurs collègues sur ces différentes manières de faire consiste à envisager les relations professionnelles dans des efforts d'ajustements mutuels : prendre en compte les repères visuels, regarder son interlocuteur, ne pas tourner la tête en parlant, utiliser les rudiments de la langue des signes, recourir à l'expression corporelle et au dessin, montrer – plus que dire – les situations ou les tâches...

<sup>18</sup>Kerbouc'h, S., Dalle-Nozébi, S., « Sourds au travail : la communication en entreprise au prisme de la loi sur le handicap », Connaissance de l'emploi, les 4 pages du Centre d'études de l'emploi, no 113, juin 2014.

# 5

Le terme de handicap recouvre une grande variété de situations et de réalités, ce qui induit nécessairement une variabilité en termes d'approches et de solutions. Le handicap impose donc d'abandonner l'idée de recettes standardisées qui s'appliqueraient en toutes circonstances, et à tout un chacun. Au contraire, il fait appel à l'intelligence collective dans la recherche de solutions adaptées et innovantes. Les innovations peuvent être de nature technique, car les solutions techniques pour dépasser certains types de handicaps ne sont pas suffisamment développées. Mais le champ du handicap offre également de fabuleuses occasions en termes d'innovations sociales.

Celles-ci transforment les organisations, les individus qui les composent et les modes d'interactions : le management, les modèles de collaboration au sein des équipes et, plus globalement, la façon de vivre ensemble. Ce processus d'apprentissage nécessite de se projeter dans la durée, et, comme tout changement de culture, il ne se décrète pas, mais se réalise par ajustements progressifs. Échange et partage deviennent dès lors des mots d'ordre pour sortir des sentiers battus : développer de nouvelles activités commerciales ; créer des groupes de parole et d'action ; communiquer autrement sur le handicap ; installer de nouveaux modèles d'organisation ; ne pas cantonner les personnes à leurs fragilités ; prendre le risque de s'ouvrir à de nouveaux projets ; innover les modalités de partage et d'accompagnement, etc.

POUR SUIVRE

LES EFFORTS

ENGAGÉS :

PARTAGER,

SENSIBILISER,

INNOVER

## 5.1 LIER BUSINESS ET HANDICAP ?



### LA POSTE

FAIRE ÉVOLUER SA CARRIÈRE À TRAVERS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE NOUVELLE ACTIVITÉ DE SON ENTREPRISE



Encourager les initiatives locales

### À L'ORIGINE DU PROJET, UN COLLABORATEUR

Le parcours professionnel de François James, personne sourde de naissance, illustre bien les défis auxquels les personnes en situation de handicap doivent faire face pour concilier leurs aspirations professionnelles, les opportunités réelles et une attitude proactive. Motivé au départ par une carrière de dessinateur nautique, il en a été dissuadé à cause de son handicap auditif.

Du coup, il s'oriente vers des études dans un domaine proche et obtient un CAP dessinateur bâtiment et un CAP bijoutier-joaillier. Avant d'intégrer La Poste, il travaille plusieurs années chez un

joaillier. Attiré par une offre d'emploi ouverte aux personnes handicapées, il candidate pour un poste d'imprimeur et entre à La Poste à Caen en 1990. En parallèle, il s'engage dans plusieurs associations et événements sportifs (Fédération française handisport de badminton, Jeux olympiques des sourds, etc.).

## QUAND ENTREPRISE ET SALARIÉ ÉVOLUENT ENSEMBLE

En 2002, l'imprimerie ferme et un service de renseignements des clients par téléphone est installé à Caen. Du fait de sa situation de handicap qui l'empêche d'utiliser le téléphone, François assure différentes activités pour le service. Ses missions étaient très diverses : accompagner les conseillers financiers lors de rendez-vous avec des clients malentendants en LSF, mettre en place un suivi des courriers, gérer des tâches administratives, et notamment les absences, suivre les résultats des téléopérateurs, ou encore participer à l'élaboration de différents projets internes liés aux personnes sourdes ou malentendantes au niveau national. Il bénéficie alors de plusieurs formations, notamment sur la vente.

François, conscient des difficultés rencontrées par les personnes qui vivent avec le même handicap que lui, propose d'assurer un service de renseignement par échange d'e-mails. Un accès sur le portail laposte.fr est mis en place en juillet 2012, et un formulaire est également mis en ligne. Les clients sourds y accèdent par un pictogramme facile à reconnaître pour les personnes utilisant la LSF. L'activité de François



<sup>19</sup>Plusieurs rapports officiels notent le très fort taux d'illettrisme chez les sourds de naissance, comme celui de Dominique Gillot (1998 : 75) qui souligne un taux de 80%.

<sup>20</sup>Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme, « L'évolution de l'illettrisme en France », janvier 2013. Disponible sur [www.anlci.gouv.fr](http://www.anlci.gouv.fr).

“

En voyant mes collègues communiquer directement pour les informations sur les produits ou les services de La Poste, les prises de réclamations, les prises de RU, etc., je me suis dit que les personnes sourdes ou malentendantes ne pouvaient pas, elles, téléphoner. Aussi, nous avons créé, au sein du service consommateurs, un espace pour les sourds et malentendants, qui peuvent communiquer sur formulaire uniquement. Mais ce service ne leur convenait pas, car ils communiquent surtout en LSF, et je ne recevais quasiment pas de formulaires saisis par ces clients. Pourtant, La Poste peut elle aussi communiquer avec ses clients sourds et malentendants par webcam, en direct.

”

François James  
Postier

## DEAFI

Entreprise adaptée qui propose de rendre accessibles les services de relation client. Selon que l'organisation veut gérer elle-même cette adaptation ou l'externaliser complètement, Deafi propose des formules adaptées : audit, formations, recrutement, gestion complète... Le cœur du dispositif et de la proposition de Deafi est la création du métier de vidéo-conseiller pour rendre accessibles les services client aux sourds et aux malentendants.

### UNE DÉMARCHE WIN-WIN

Sur les deux premiers mois d'ouverture du service, il y a eu 124 prises de contact, dont 48 par webcam.

Pour La Poste, ce nouveau service va faciliter les relations entre le groupe et ses clients déficients auditifs, augmenter le nombre de visiteurs sourds ou malentendants sur le site laposte.fr, et valoriser l'image de La Poste qui mène une politique RSE.

Pour François James, ce projet lui permet d'avoir une activité à l'identique de celle des autres conseillers clientèle et de diversifier ses compétences. Et, en fonction de l'évolution du trafic, d'autres postiers comme M. James pourraient le rejoindre.

La France comptait environ 4 millions de sourds et de malentendants en 2011 – Baromètre santé sourds et malentendants (BSSM) de 2013. C'est le premier handicap en Europe, de plus en plus répandu du fait de l'allongement de l'espérance de vie (surdité des personnes âgées).



## MOËT HENNESSY CHAMPAGNE & SERVICES

### CRÉER UNE ENTREPRISE ADAPTÉE IN HOUSE POUR CONCILIER LES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX : EXPÉRIENCE

LVMH a créé une entreprise adaptée en 2011 : Moët Hennessy Entreprise Adaptée (MHEA). MHEA constitue une unité économique et sociale avec Moët Hennessy Champagne & Services, appartenant au groupe LVMH. Elle délivre notamment des prestations de co-packing (mise en coffrets carton ou bois, en pochons, pose d'étiquettes...) et offre des prestations comme le détartrage, la remise en conformité, le grattage des bouteilles... Pour se développer, elle a pu compter sur un volume horaire annuel de prestations récurrentes et pérennes, et est intégrée dans la filière économique.

MHEA a fait l'objet d'une étude économique complète validant la rentabilité de son modèle, sa réactivité et la qualité de ses prestations de services. Elle répond à un double objectif de



## 5.2 DU BON USAGE DES RÉSEAUX INTERNES ET EXTERNES



### IBM

#### LE RÔLE DES RÉSEAUX INTERNES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA POLITIQUE HANDICAP

Créé en 2004, le réseau Personnes handicapées et responsabilités de l'entreprise (PHARE) d'IBM France réunit une soixantaine de salariés autour de la question du handicap, qu'ils soient eux-mêmes concernés par la situation de handicap ou pas. Ce projet, mis en place à l'initiative des salariés, avait pour but de rompre avec l'isolement des travailleurs handicapés au sein de l'entreprise. Créé autour des notions de partage et de *mentoring*, le réseau ambitionne de contribuer à une meilleure intégration du handicap dans l'entreprise. La culture d'IBM, favorable à la constitution de réseaux de salariés ayant des intérêts communs, peut expliquer son succès et sa vitalité. D'ailleurs, les membres du réseau PHARE partagent ponctuellement de bonnes pratiques avec d'autres réseaux internes d'IBM.

### INFORMER, PARTAGER, AGIR

Le réseau PHARE suit à la lettre les préceptes de sa devise « Informer, partager et agir ». Tous les ans, il organise un colloque interentreprises sur le thème du handicap, avec la remise du trophée PHARE à l'équipe ayant le mieux intégré une personne en situation de handicap. Cette action joue un rôle de sensibilisation aussi bien en interne qu'en externe, et permet de partager de bonnes pratiques d'intégration des actifs handicapés entre entreprises participantes. À terme, le réseau PHARE ambitionne de devenir un réseau interentreprises, à l'instar du réseau féminin Le Cercle InterElles.



## **HANDI@RENAULT** RÉSEAU SOCIAL ET HANDICAP

Le réseau Women@Renault, lancé en juin 2010, a connu un tel essor et un tel succès que plusieurs salariés en situation de handicap ont sollicité la mission handicap pour créer un réseau dédié au handicap : Handi@Renault. En amont de son lancement, des groupes de travail ont été mis en place pour réfléchir aux fonctionnalités et aux usages du réseau. Pour montrer son soutien à cette initiative, l'entreprise a organisé un événement au technocentre de Guyancourt, avec la participation de l'équipe de France de rugby fauteuil et de trois joueurs du XV de France.

Le réseau social interne Handi@Renault est ouvert à l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans distinction de statuts, de métiers ou de pays, qu'ils soient ou non en situation de handicap. Il se veut un lieu d'échange et d'innovation, et un moyen d'améliorer la vie professionnelle et personnelle des personnes en situation de handicap. Il permet d'informer les collaborateurs sur le handicap et d'être une interface avec la mission handicap. Il sert à relayer les informations sur les partenariats associatifs : la FFH, Jaccede (nuit de l'accessibilité), Spécial Olympics (course inter-entreprises pour des levées de fonds), etc. Fin 2013, ils étaient 800 membres actifs à échanger sur les différentes thématiques du handicap.

Véritable plateforme, le réseau contient un fil d'actualité, des forums de discussion et un blog ouvert à tous les collaborateurs Renault, membres ou non membres du réseau Handi@Renault. La mission handicap et la direction de la RSE contribuent à l'animation de la plateforme. Et, lorsque le besoin se fait sentir, le virtuel se transforme en réel. À titre d'exemple, un appel aux volontaires a été lancé sur Handi@Renault pour réunir plusieurs équipes de coureurs afin de participer à la course Special Olympics dédiée au handicap mental.

Renault et la FFH organisent des événements de sensibilisation et des formations professionnelles des employés amenés à manager des personnes en situation de handicap. Celles-ci sont



Parcourir Page

RENAULT MY DECLIC

Renault Search Le réseau social d'entreprise

COMMUNAUTÉS MES COLLÈGUES AIDE

MY DECLIC > COMMUNAUTÉS > HANDI@RENAULT

VUE D'ENSEMBLE A PROPOS D'HANDI@RENAULT BLOG HANDI@RENAULT JA COEDE@RENAULT NEWSLETTER ET DOCUMENTS

MEMBRES TEAM AMBASSADEURS RENAULT MANAGER UN COLLABORATEUR EN SITUATION DE HANDICAP CALENDRIER CONTACTS

CONDITIONS GÉNÉRALES D'ACCÈS ET UTILISATION IDÉES ADMINISTRATION

### MES PREMIERS PAS SUR HANDI@RENAULT

Si vous êtes nouveau, tout d'abord bienvenue sur le réseau !

Consultez le guide d'utilisation de la communauté pour comprendre comment elle fonctionne :

[HANDI@RENAULT GUIDE D'UTILISATION.pdf](#)

### LA UNE !

### HANDI@RENAULT ENTRE EN SCÈNE !

À l'occasion de la Journée mondiale du Handicap, **Handi@Renault** vous propose une **animation ludique et décalée** aux abords de votre restaurant et des cafétérias.

Venez prendre un café..... mais on ne vous en dit pas plus !

- Lundi 30 novembre au Technocentre (dont le Gradient) entre 12h et 14h
- Mardi 1er décembre à Villiers-Saint-Frédéric entre 11h30 et 13h30
- Judi 3 décembre au Quai Le Gallo entre 12h15 et 14h
- Vendredi 4 décembre au Plessis (Arcade et Novadis) entre 12h et 14h
- Lundi 7 décembre à Lardy entre 11h30 et 13h30

### DERNIERS ARTICLES SUR LE BLOG

- COUP DE THÉÂTRE SUR NOS SITES
- TESTEZ LA NOUVELLE INTERFAÇE DU SITE CORPORATE DU GROUPE RENAULT
- TARGET MET DES ENFANTS HANDICAPÉS À L'HONNEUR
- ENABLE MAKETHON, LE CONCOURS SOLIDAIRE ORGANISÉ PAR LA CROIX-ROUGE
- Will, le nouveau dessin animé qui roule !
- ENDY & CO : FAIRE RIMER PRÉT-À-PORTER ET HANDICAP

Voir tous les articles

### DERNIÈRES NEWSLETTERS

- [New sletter HANDI@RENAULT n°44 - 3 novembre 2015](#)
- [New sletter HANDI@RENAULT n°43 - 13 octobre 2015](#)
- [New sletter HANDI@RENAULT n°42 - 10 septembre 2015.pdf](#)
- [New sletter HANDI@RENAULT n°41 - 9 juillet](#)

Bien que des collaborateurs membres du réseau soient basés hors de France, le réseau reste tout de même très français. Renault encourage d'autres pays à porter des projets similaires localement. Cependant, la mise en place d'un réseau social comme celui-ci implique certaines exigences et contraintes, que ce soit au niveau du temps et du budget à y consacrer, avec notamment la nécessité de confier l'animation du réseau à un *community manager*.

## DES RÉSEAUX DE PROFESSIONNELS DÉDIÉS AU HANDICAP

Le handicap s'avère être un sujet fédérateur pour les entreprises qui s'engagent dans la mise en place et le développement des politiques de gestion du handicap. En témoigne l'existence de réseaux de professionnels et de clubs d'entreprises, plus ou moins formels, qui se veulent des espaces de partage et d'échanges entre les professionnels confrontés aux mêmes défis : faire évoluer leurs organisations en matière de gestion du handicap.

Certains, à l'instar du **Club Être**, fondé en 1992 autour du magazine *Être Handicap Information*, présent aujourd'hui dans trois régions (Île-de-France, Nord-Pas-de-Calais et Rhône-Alpes) ont une certaine antériorité dans le paysage des acteurs du champ du handicap. Les rencontres sont l'occasion pour les dirigeants d'entreprises locales de découvrir différentes facettes de la gestion du handicap, avec, à la clé, des solutions concrètes en matière d'intégration des personnes en situation de handicap au niveau de leurs territoires.

D'autres, comme le réseau **Hangagés**, créé en 2009, sont le fruit de rencontres informelles entre les responsables handicap voulant réunir leurs forces pour progresser en matière de développement de leurs politiques handicap.

## UDIVERSAL EN QUELQUES POINTS

**4 200 MEMBRES** (CANDIDATS, ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES)  
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

• • • • •

**96 PAGES** PROFESSIONNELS/ENTREPRISES

• • • • •

**34 GROUPES** D'ÉCHANGES ET DE RÉFLEXION – LE GROUPE  
LE PLUS ACTIF RESTE CELUI AUTOUR DU HANDICAP PSYCHIQUE  
EN ENTREPRISE OÙ EXPERTS, ENTREPRISES ET CANDIDATS  
DISCUTENT.

# TÉMOIGNAGE

## HADRIEN LAGNEAU

L'UN DES PREMIERS UTILISATEURS D'UDIVERSAL

HADRIEN, RACONTEZ-NOUS VOTRE INSCRIPTION SUR UDIVERSAL. Y AVEZ-VOUS ÉTÉ BIEN ACCUEILLI ?

*J'ai entendu parler de ce réseau social au début de l'année, grâce à une association d'aide à l'insertion professionnelle. J'avais envie de changer de domaine d'activité professionnelle, et j'ai tout de suite compris l'intérêt d'un outil comme uDiversal. Alors je me suis créé un profil. J'ai été bien accueilli : l'interface prévoit un petit guide d'accompagnement pour les nouveaux entrants, c'est très facile. Mais surtout, j'ai ressenti immédiatement une grande bienveillance, une grande sympathie sur le réseau. On fait vraiment de belles rencontres sur uDiversal, à condition d'être actif, bien sûr...*

C'EST-À-DIRE ? VOUS AVEZ DÛ FAIRE LE PREMIER PAS ?

*Bien sûr ! Quand on ne cherche pas à rencontrer les autres, on passe à côté ; c'est comme dans la vraie vie... Sur uDiversal, je me suis inscrit à des groupes dont les sujets m'intéressaient, et c'est comme ça que j'ai pu échanger avec des personnes qui partageaient les mêmes centres d'intérêt que moi. Il faut initier le dialogue, et donner pour recevoir ; c'est obligatoire.*

UDIVERSAL EST AUSSI UN OUTIL ACCESSIBLE AU PUBLIC HANDICAPÉ. DOIT-ON FORCÉMENT ÊTRE EN SITUATION DE HANDICAP ET EN PARLER POUR REJOINDRE LE RÉSEAU ?

*Absolument pas ! L'outil est ouvert à tous, et je crois que chacun doit rester libre de parler de son handicap ou non, comme c'est le*



## QUELQUES INITIATIVES ESPAGNE

Quelques initiatives peuvent être mentionnées ici : le réseau européen de RSE et handicap (Red Europea de RSE y Discapacidad - CSR+D) initié par la Fundación ONCE dans le cadre du programme de lutte contre la discrimination (2007-2013) cofinancé par le Fonds social européen ; les initiatives à l'échelle nationale comme le forum « Foro Inserta Responsable », qui regroupe plusieurs entreprises engagées sur le sujet du handicap ; le forum « Foro de la Contratación Pública Socialmente Responsable », ou le Sello Bequal, label dont l'objectif est de certifier les entreprises ayant des actions exemplaires en matière de handicap.



## ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, le Business Disability Forum (anciennement Employers' Forum on Disability) est un acteur incontournable pour les organisations qui souhaitent progresser dans leur approche du handicap. C'est une organisation non gouvernementale qui réunit des employeurs à travers tout le pays : ses adhérents emploient environ 20 % de la main-d'œuvre du pays. Son objectif est d'être l'interlocuteur privilégié et le référent sur les questions de l'emploi de personnes handicapées, aussi bien pour les entreprises que pour les pouvoirs publics.

BDF a par ailleurs créé un outil de diagnostic très poussé pour mesurer la performance de l'organisation vis-à-vis des clients, des consommateurs, des salariés et des parties prenantes avec un handicap : le Disability Standard. N'hésitez pas à aller y jeter un œil!





## **ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)** UN RÉSEAU MONDIAL D'ENTREPRISES

Le Business & Disability Network de l'OIT est un lieu où les entreprises multinationales et les organisations œuvrent ensemble à l'insertion des personnes handicapées.

Avec l'adoption de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées (CNUDPH) en 2006, on accorde enfin davantage d'attention aux obstacles auxquels sont confrontées les personnes handicapées, y compris dans leur accès à un emploi décent. En conséquence, de nombreux pays adaptent leur législation ou promulguent de nouveaux textes pour se mettre en conformité avec les dispositions de la CNUDPH, dont celles relatives au droit au travail dans un environnement accueillant et accessible. Ces dernières années, les entreprises ont pris conscience de la valeur des salariés en situation de handicap et prennent de plus en plus en compte le handicap dans leurs plans stratégiques d'entreprise.

Consciente de la portée de ces évolutions, et du besoin des entreprises et des employeurs de disposer d'informations techniques relatives au handicap sur le lieu de travail, l'Organisation internationale du travail (OIT) a lancé le Réseau mondial entreprise et handicap. Le Réseau constitue également une réponse directe aux demandes d'appui formulées par les entreprises : bien que de nombreux employeurs aient connaissance des principes RH appliqués au handicap, ils ont encore grandement besoin de conseils concrets, d'exemples pratiques et d'une assistance technique pour que ces principes soient réellement mis en œuvre et deviennent une réalité au quotidien. Le Réseau permet ainsi à des multinationales, des organisations d'employeurs et des réseaux d'entreprises sur le handicap de tisser des liens entre eux, mais aussi avec l'OIT, ainsi qu'avec d'autres organisations non gouvernementales et d'autres groupes, afin d'aider les sociétés à inscrire le handicap dans le monde du travail. Le Réseau n'est ni la première ni la seule initiative de cette nature à travailler à l'échelle mondiale. En mettant en relation avec l'OIT des organisations membres issues de différents secteurs et de différentes régions du monde, il offre à ses adhérents un réservoir d'idées et de solutions extrêmement riches et nourrit ainsi l'innovation. Le Réseau évolue en permanence.

## LE RÉSEAU A QUATRE PRINCIPAUX OBJECTIFS, DÉCLINÉS EN ACTIVITÉS CONÇUES ET ANIMÉES PAR SES MEMBRES :

1

### **PARTAGER LES CONNAISSANCES ET RECENSER LES BONNES PRATIQUES AU SEIN DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS**

Par exemple, par l'intermédiaire de rapports d'étude, comme *Le Handicap sur le lieu de travail : les pratiques des entreprises*, qui présente 25 études de cas, et une série de conférences en ligne, où les membres mettent en avant leur expertise et partagent leurs expériences sur des thèmes choisis.



L'OIT est convaincue que la participation à un réseau de ce type permettra aux entreprises de diversifier leur main-d'œuvre, d'améliorer leur productivité, de limiter le taux de renouvellement du personnel, et d'accroître la fidélité du consommateur et de la collectivité à l'égard des marques. Les organisations d'employeurs seront davantage capables de répondre aux besoins de leurs membres en matière de handicap, de diversité, de responsabilité sociale des entreprises, de respect du droit et de valorisation des ressources humaines. En rassemblant diverses organisations du monde entier en vue de partager des idées et des expériences, cette initiative contribue également au long processus qui consiste à faire évoluer les mentalités : une évolution dont chacun espère qu'elle aboutira progressivement à un monde plus ouvert à la diversité.

## LANCEMENT DE LA BUSINESS CHARTER ON DISABILITY

Dans la continuité de ses actions, le réseau ILO Global Business and Disability Network a lancé la « Business Charter on Disability ». Cette charte permet aux membres du réseau d'affirmer leur engagement en faveur d'un environnement inclusif pour les personnes en situation de handicap au niveau mondial. C'est la première charte mondiale pour l'intégration durable du handicap dans les organisations.

Proposée par le comité de pilotage du réseau, cette charte a été préparée en collaboration avec les entreprises membres. Son esprit reflète les engagements des entreprises, mais aussi la philosophie du Bureau international du travail pour la lutte contre les discriminations, et la promotion de l'inclusion et de la diversité. Il s'agit d'une contribution substantielle au projet 2030 Agenda for Sustainable Development de la Communauté européenne et des Nations unies pour un développement durable et responsable.

Guy Ryder, directeur général du BIT, souligne que, pour les entreprises, s'engager pour l'insertion durable des personnes en situation de handicap n'est pas une question de militantisme, mais s'inscrit directement dans leur stratégie d'affaires. En effet, les entreprises engagées maximisent le potentiel économique créé par tous les collaborateurs, génèrent des bénéfices et sont compétitives pour répondre aux besoins divers du marché. Guy Rider a également rappelé lors de l'événement de lancement que le BIT joue un rôle de facilitateur auprès des entreprises membres du réseau.

La charte a été signée le 28 octobre 2015 par onze membres du réseau « entreprises et handicap » du BIT : Accenture,

 VOIR LE LIVE WEBCAST

| NETWORK HIGH-LEVEL MEETING

## UN RÉSEAU EUROPÉEN POUR PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL POUR LES PERSONNES ATTEINTES DE MALADIES CHRONIQUES ÉVOLUTIVES (MCE)

On estime qu'environ 15 % de la population active en France est touchée par une maladie chronique évolutive. Le sujet reste encore tabou dans les entreprises, qui ne savent pas toujours gérer les répercussions sur l'organisation de la production et les équipes.

Un projet européen porté par le réseau European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) a été spécifiquement consacré à l'identification des bonnes pratiques sur le maintien et le retour à l'emploi des travailleurs atteints de MCE.

À L'ISSUE DU PROJET, NEUF RECOMMANDATIONS  
ONT ÉTÉ FORMULÉES POUR UNE MISE EN ŒUVRE  
AU NIVEAU NATIONAL ET EUROPÉEN :

1

Mettre la priorité sur la prévention  
des maladies chroniques sur le lieu  
de travail.



**LES OUTILS ET LES EXEMPLES DE BONNES  
PRATIQUES SONT DISPONIBLES SUR LE SITE D'ENWHP**

# 5.3 EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES APPROCHES

## POURSUIVRE LES EFFORTS DE COMMUNICATION ET DE SENSIBILISATION SUR LE HANDICAP...



**IBM**

COMMUNIQUER EN INTERNE SUR LE HANDICAP :  
QUELS OUTILS À DISPOSITION ?

**Déclarer son handicap  
pour poursuivre  
sereinement sa carrière**

AVEC LES AMÉNAGEMENTS DONT JE BÉNÉFICIE...

MON HANDICAP NE ME POSE PLUS DE PROBLÈME...

À TEL POINT QUE JE N'AVAIS MÊME PAS REMARQUÉ QUE TU EN AVAIS UN !

**Vous avez un problème de santé, n'hésitez plus à en parler !**  
Si vous rencontrez des difficultés liées à votre état de santé (maladie, séquelles d'un accident, traitement médicamenteux lourd, etc.), et/ou un risque de restriction d'aptitude à votre poste de travail, parlez-en avant que ces difficultés ne vous handicapent. La modification des capacités professionnelles liée à des problèmes de santé ne signifie pas une baisse de compétences.

**Anticiper les difficultés c'est se donner le maximum de chances pour préserver son emploi.**  
Pour vous permettre de poursuivre votre parcours professionnel dans un environnement adapté, il est possible de demander la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé. L'obtention de cette reconnaissance permettra à l'entreprise de débloquer des moyens pour adapter le poste de travail aux conséquences de votre handicap.

**La vraie différence, c'est la compétence**

Plusieurs outils sont employés par IBM pour diffuser de l'information sur les actions de l'entreprise en faveur des personnes en situation de handicap. La page de la mission handicap sur l'intranet constitue un premier niveau d'information, qui, potentiellement, permet d'atteindre tous les collaborateurs. Depuis 1988, IBM France a signé avec les partenaires sociaux son 9<sup>e</sup> accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées, dont les dispositions prévoient des actions en matière d'accompagnement du

handicap, de communication et de sensibilisation. L'ensemble des managers reçoivent **une lettre d'information mensuelle** qui les tient au courant de l'actualité de la mission

“

J'explique des situations réelles rencontrées sur le terrain et la façon dont elles ont été gérées avec des interviews des acteurs concernés (managers, assistantes sociales, collaborateurs...). Par exemple, les conseils à appliquer lors d'un entretien d'évaluation avec un collaborateur handicapé sont intégrés à notre page web interne qui concerne le processus d'évaluation standard. C'est un moyen plus dynamique de rappeler de bonnes pratiques, mais nous continuons à recevoir des coupons-réponses de manière régulière. Notre taux d'emploi au titre de 2013 a bien progressé, puisque nous avons atteint 4,41 %, contre 3,94 % en 2011<sup>21</sup>.

”

Nathalie Bargel  
Responsable des programmes et opérations RH  
et ancienne responsable de la mission  
« Handicap et diversité »

L'affichage direct n'est pas dans la culture d'entreprise d'IBM, ce qui pousse la mission handicap à investir de nouveaux espaces, comme les locaux des services de médecine du travail.

---

<sup>21</sup>Notons qu'en 2015, IBM embauche 282 travailleurs handicapés



## RITHa

# LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS CHERCHENT À AMÉLIORER L'INTÉGRATION DU HANDICAP DANS L'ENTREPRISE À TRAVERS LE PARTAGE DE LEURS EXPÉRIENCES

Créé en 2012, le programme RITHa (Réussir l'Intégration des Travailleurs Handicapés) réunit des entreprises et des partenaires institutionnels autour d'une conviction partagée : l'intégration et la reconnaissance du handicap en milieu professionnel peuvent progresser grâce au partage, par les travailleurs handicapés, de leurs expériences d'intégration et de reconnaissance de leur handicap.

Le programme se déroule en trois temps. Tout d'abord, un questionnaire propose aux travailleurs handicapés des entreprises du réseau de revenir sur leur expérience en matière d'intégration en entreprise ou encore sur leur démarche d'obtention de la RQTH, et de l'évaluer suivant plusieurs critères. L'objectif est de mieux comprendre les facteurs facilitants ou défavorisants. Dans un second temps, des ateliers collectifs sont proposés aux personnes volontaires pour réfléchir aux leviers de réussite des politiques de gestion du handicap du point de vue des personnes concernées. Par la suite, un guide est élaboré pour mieux faire comprendre à toutes les parties prenantes (TH, managers, équipes, ligne RH...) les conditions d'une intégration réussie.

Une démarche plébiscitée par les personnes en situation de handicap ? Au total, plus de 4000 travailleurs handicapés ont déjà apporté leur expérience (ils étaient 400 en 2013). Près de la moitié des personnes qui répondent au questionnaire sont d'accord pour participer aux ateliers collectifs.



# TÉMOIGNAGES

## L'INTENSITÉ DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE PAR LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Le médecin du travail a décidé de faire une reconnaissance de travailleur handicapé en me précisant que je risquais fort de perdre mon emploi, car je n'avais pas de diplôme pour travailler dans l'administratif. La reconnaissance a été très rapide. J'ai eu la chance que la direction change et le nouveau directeur m'a donné ma chance en créant un poste à peu près adapté à mon handicap. À cette époque, j'ai très mal vécu ce changement de poste, car je n'arrivais pas à accepter mon handicap. Je n'ai jamais retrouvé complètement l'usage de mon bras et je pensais que les gens ne voyaient plus que cela. Je suis tombée dans un service qui a tout fait pour m'intégrer et ma chef également. Je n'ai jamais changé de service depuis et je suis complètement intégrée. L'intégration ne vient pas que des autres, elle vient aussi de soi-même.

Les ateliers, qui ne regroupent que des travailleurs handicapés





## LAB'HO, THINK-TANK D'ADECCO

### S'APPUYER SUR LES TÉMOIGNAGES POUR SENSIBILISER AU HANDICAP

Créé en mars 2013 à l'initiative du groupe Adecco, le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations, a pour ambition d'éclairer de façon prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles. Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. Face à l'ampleur et à la durée de la crise de l'emploi, il cherche à prendre de la hauteur par rapport aux impératifs du terrain, à proposer des solutions innovantes, et à contribuer ainsi au combat pour l'emploi.



LE TRAVAIL... POUR TOUS ! ÉLOGE DE LA DIFFÉRENCE  
Lab'ho // mars 2014

Le travail...  
pour tous !  
Éloge de la différence



## Militer pour une bonne clause

Clauses sociales et marchés privés, l'insertion comme enjeu de business ordinaire

16 octobre 2014



LABHO  
OBSERVATOIRE  
DES HOMMES  
ET DES  
ORGANISATIONS



Développée depuis 1986, la politique en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées n'est pas un sujet nouveau et constitue même l'un des fondements de la politique RSE du groupe Adecco. L'angle de son traitement a néanmoins évolué. Pour rebondir sur l'étude « Intégration et perception des personnes handicapées sur le marché du travail » publiée en 2013 par le groupe Adecco, qui pointait la persistance de bon nombre de freins dans le monde du travail, le Lab'Ho a donné la parole aux principaux concernés. Le résultat de cette expérience humaine riche est un film contant les parcours professionnels et personnels d'une dizaine de personnes en situation de handicap. Une démarche qui, à travers l'expérience de ces personnes, incarne les données de l'étude. En utilisant ce film comme outil de sensibilisation, non seulement des collaborateurs en agence, mais aussi des clients, le groupe Adecco et son Lab'Ho ont pris le risque d'une démarche de sensibilisation réussie !



SPORTIFS DE HAUT NIVEAU ... ET APRÈS ? ANTICIPER LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE  
Lab'ho // juin 2015



## ADECCO FRANCE

### LE LABEL « EMPLOI ET HANDICAP »



Pour piloter sa politique de gestion du handicap et améliorer sa performance, Adecco a décidé de lancer en 2014 une initiative

originale : le « Label Emploi & handicap, by Adecco ». Quelles étaient les motivations pour lancer un tel label interne ?

Johan Titren, directeur égalité des chances d'Adecco France, explique : « Ce label est une création maison, qui a été lancé pour répondre à un constat. Il n'existe pas de labels dans le domaine du handicap. Lorsque certaines normes existent, à l'instar de celle de l'Afnor sur l'accessibilité, elles sont conçues pour les entreprises qui n'ont que des effectifs de salariés permanents, ce qui n'est pas notre cas. Nous sommes des intermédiaires sur le marché de l'emploi, donc notre situation est différente, et, lorsqu'on essaie d'appliquer ces labels chez nous, ils se révèlent inadaptés. C'est pour cela que nous avons dû innover. »

**LES OBJECTIFS VISÉS PAR CE LABEL SONT DE DEUX ORDRES :**

Le label est accordé pour un an, renouvelable autant de fois que la performance et les progrès de l'agence le justifient. L'ambition d'Adecco est d'arriver à 100 agences labellisées à l'horizon de trois ans et qu'elles progressent de 20 % en matière de mise à l'emploi de personnes en situation de handicap.

“

**Ainsi, au niveau global, le nombre de personnes en situation de handicap mises à l'emploi par notre réseau devrait progresser de 5 600, chiffre en 2013, à 7 500 en 2017. Cet objectif chiffré traduit notre volonté d'obtenir un effet de stimulation sur l'ensemble de nos agences, qu'elles soient labellisées ou non, et que ce programme puisse créer une dynamique globale positive.**

”

#### LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES AGENCES

Les agences sont identifiées sur un critère quantitatif : le nombre de personnes en situation de handicap mises à l'emploi par agence. Pour chacun des 34 territoires qui correspondent au découpage du territoire national par l'entreprise, les trois meilleures agences ont été identifiées. Cette première sélection permet d'assurer la couverture nationale du programme. Par la suite, il est demandé aux managers en charge de ces zones de sélectionner l'agence, une parmi les trois, susceptible de rentrer dans le programme du point de vue qualitatif.

---

<sup>22</sup>Après de nombreuses discussions au sein du Conseil Français des personnes Handicapées pour les questions Européennes (CFHE), il a été décidé de traduire par « emploi accompagné » l'expression « Supported Employment » au lieu de la traduction « emploi assisté » adoptée par European Union for Supported Employment dans la version française de son guide. La raison de ce changement tient au fait qu'en français, le terme « assisté » est connoté négativement comme traduisant une attitude passive, attentiste. Le terme « accompagné » se réfère à un concept fréquemment utilisé en France, celui d'« accompagnement », connoté positivement.

## POUR ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ...

### LE CONCEPT D'EMPLOI ACCOMPAGNÉ<sup>22</sup> : Quelles perspectives de développement en France ?

**DOMINIQUE UELCHE**  
PROFESSEUR RETRAITÉ DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN  
SANTÉ PUBLIQUE (EHESP)

L'emploi accompagné est à la fois un concept et une pratique, qui fait partie de la panoplie des méthodes utilisées depuis les années 80 en Amérique du Nord et, plus récemment, par la plupart des pays européens, pour favoriser l'accès au milieu ordinaire de travail à des personnes qui, sans ce soutien, ne pourraient pas y entrer en raison de la sévérité de leurs incapacités<sup>19</sup>.

#### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Des principes précis sont généralement adoptés pour catégoriser l'emploi accompagné : l'existence d'un poste situé en milieu de travail ordinaire avec un contrat de travail de droit commun. Le dispositif de soutien intervient à la fois en amont pour réaliser le projet professionnel, trouver l'employeur et le poste, et en aval pour résoudre tous les problèmes rencontrés, qu'il s'agisse de difficultés techniques liées aux incapacités, de compétences à acquérir ou



INTERVIEW DE LUC HENAU, VICE-PRÉSIDENT DE EUSE (EUROPEAN UNION OF SUPPORTED EMPLOYMENT) SEEPH 2015 (OCDE)



## LA REVUE ÊTRE HANDICAP INFORMATION : DES STAGES ADAPTÉS POUR ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DES PERSONNES AVEC UN HANDICAP PSYCHIQUE



Le magazine *Être Handicap Information* est une entreprise du secteur ordinaire, qui regroupe des activités d'éditeur de contenu, un club d'entreprises et un centre de remobilisation professionnelle. Ce centre accueille des stagiaires en situation de handicap psychique, avec des troubles stabilisés, pour les former à la bureautique et aux métiers de la presse. Les stagiaires bénéficient d'une équipe dédiée au centre de formation en plus de la mobilisation des salariés et des journalistes. La formation a lieu dans les locaux de la rédaction, ce qui amène les stagiaires à partager le quotidien des salariés d'Être et à renouer ainsi avec l'activité et le

 EN SAVOIR PLUS

 L'ÉQUIPE

 VIDÉO

STAGES DE REMOBILISATION ET DE FORMATION POUR LES PERSONNES  
EN SITUATION DE HANDICAP PSYCHIQUE

Reportage au centre de formation Être // novembre 2014

## TÉMOIGNAGE

### MARIE\*

ANCIENNE STAGIAIRE

*Architecte de formation, Marie souffre dès son enfance d'une dépendance à l'insuline. Elle fait de brillantes études et a un début de parcours prometteur. Cependant, deux événements professionnels graves vont mettre à mal cette évolution, avec des répercussions importantes sur sa santé physique et mentale. Il a fallu à Marie quelques années pour se reconstruire, aussi bien physiquement que psychologiquement.*

#### COMMENT AVEZ-VOUS CONNU CETTE FORMATION ?

Le Cap emploi de mon département m'a orientée au préalable vers une structure d'insertion spécifique aux personnes en situation de

## TÉMOIGNAGE

### ISABELLE\*

ANCIENNE STAGIAIRE

*Après un DEUG de lettres modernes et une première expérience de travail, Isabelle interrompt son parcours à cause de la maladie. Des années plus tard, elle reprend ses études et obtient un BTS « assistante de direction ». Elle enchaîne les contrats et les missions malgré ses problèmes de santé persistants qui pèsent sur sa vie personnelle et professionnelle.*

Après un premier travail à mi-temps dans une association en province où je suis restée un an, j'ai déménagé à Paris. Pendant un an, j'ai eu un poste à temps plein. J'avais un contrat renouvelé tous les mois,

\*Les prénoms ont été changés pour garantir l'anonymat des personnes.



LUCIANA LOÏAL

Psychologue clinicienne

CENTRE DE FORMATION ÊTRE

## QUELS SONT LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES STAGIAIRES ? EN QUOI CONSISTE LA PROCÉDURE D'ADMISSION ?

Le dispositif a été soutenu à ce jour par l'Agefiph et les entreprises. Le stage est proposé à des personnes concernées par des troubles de santé psychique bénéficiaires du statut de travailleurs handicapés en recherche active d'emploi. Ces personnes doivent disposer d'un suivi médical et/ou psychothérapeutique régulier, ou être en voie de le mettre en place. Leur état de santé et leur comportement doivent être compatibles avec le cadre de la formation, et celui d'une entreprise. Quelques places à l'année sont proposées aux entreprises qui souhaitent soutenir des salariés concernés par des troubles psychiques et pour qui une transition professionnelle paraît opportune. Ce sont des personnes souvent en phase de reconversion professionnelle, s'interrogeant sur leur parcours (bilan de compétences en cours), ou ayant un intérêt particulier pour une remise à niveau en bureautique ou la découverte de l'univers de la presse.

## LES STAGIAIRES, QUE CHERCHENT-ILS EN VENANT CHEZ VOUS ?

On remarque, en effet, que bon nombre de stagiaires ont déjà de bons acquis en bureautique. En revanche, leur faculté à mobiliser leurs compétences et capacités est impactée par leur maladie. S'y ajoute une perte de confiance en soi liée aux dernières expériences négatives en entreprise et à la crainte, toujours présente, de la rechute, même chez les personnes les plus stabilisées.

Au centre de formation *Être*, on propose un cadre, une méthodologie et une pédagogie adaptée, tenant compte des spécificités de ce handicap. La bureautique comme l'atelier d'initiation à l'écriture journalistique sont des activités supports, et facilitatrices de la réappropriation des capacités cognitives (attention, concentration, mémorisation,

# LE HANDICAP PSYCHIQUE EN CHIFFRES

47 % des Français associent les maladies mentales à des dénominations négatives : débile, attardé, aliéné, dément... Cette perception est regrettable, car<sup>23</sup> :

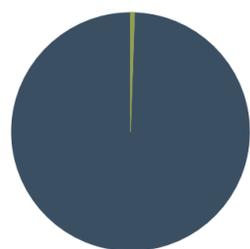
## 6ÈME

cause de handicap au monde  
Un diagnostic tardif : Il faut 10 ans en moyenne et 4 médecins pour poser un diagnostic



## 1/3

des français a été touché par un trouble mental au cours de sa vie<sup>24</sup>



## 0,7%

de la population mondiale est concernée par la schizophrénie<sup>25</sup>



## 600 000

personnes en France sont touchées par la schizophrénie

## 9 MILLIONS

de français de 15 à 75 ans ont déjà vécu une dépression<sup>26</sup>

## 1,3 MILLIONS

de Français sont victimes de troubles bipolaires<sup>27</sup>

<sup>23</sup>Enquête menée par Ipsos Public Affairs pour FondaMental (2009), « Perceptions et représentations des maladies mentales », dans le cadre des Rencontres de Fondamental – Palais du Luxembourg, Paris.

<sup>24</sup>Enquête internationale ESEMeD-EPREMED (2005) menée par Hospital del Mar Medical Research Institute et financée par la Commission Européenne et GlaxoSmithKline.

<sup>25</sup>Selon l'Inserm (2014). Plus d'informations disponibles sur leur site.

<sup>26</sup>Enquête ANADEP (2005), à l'initiative de l'institut National de Prévention et d'Éducation pour la santé (INPES).

<sup>27</sup>Selon Argos 2001, association d'aide aux patients atteints de ce trouble et à leur entourage.

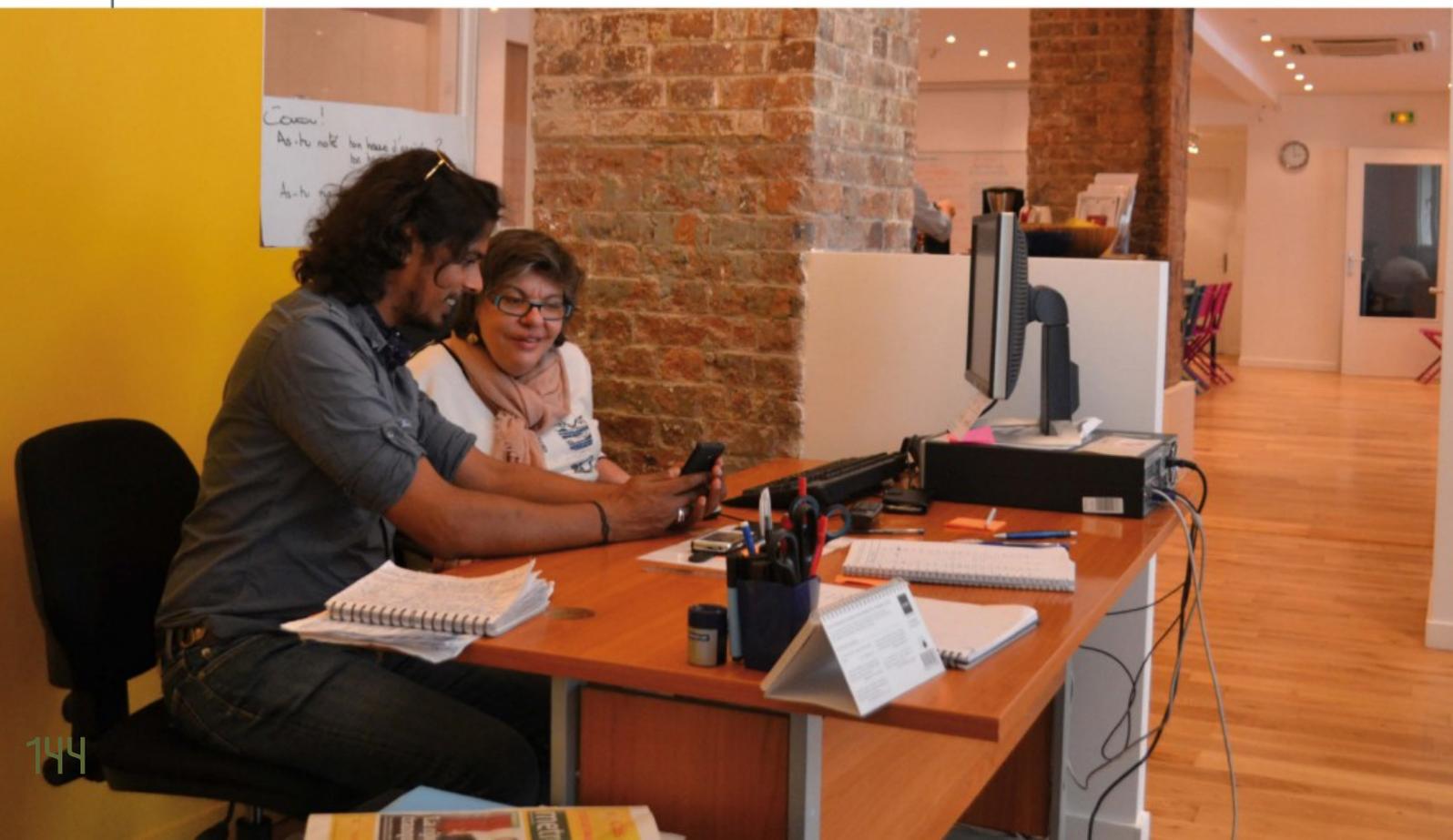


## CLUBHOUSE PARIS

UNE SOLUTION INNOVANTE POUR ABORDER LA QUESTION DU HANDICAP PSYCHIQUE



Handicap psychique : Des structures adaptées





Le **Clubhouse Paris** a été créé en novembre 2011, sur le modèle du Clubhouse imaginé à New York en 1948, lorsqu'un généreux donateur mit un local à la disposition de personnes ayant une maladie psychique afin qu'elles puissent se rencontrer librement, sans craindre d'être jugées. Devant le succès de cette expérience connue sous le nom du lieu, « Fountain House », l'« International Center for Clubhouse Development » (ICCD) a été créé en 1994 pour la diffuser. On compte actuellement plus de 300 clubhouses dans le monde, soit 10 000 membres bénéficiaires des actions et formations. Par définition, un clubhouse est un lieu de vie créé pour et avec des personnes fragilisées par les effets des troubles psychiques, dans le but de faciliter leur socialisation et leur réinsertion professionnelle. Parmi les résultats communs à tous les clubhouses, et par comparaison avec les autres malades psychiques, on constate que les membres des clubhouses sont plus nombreux à trouver un emploi, occupent leur poste plus longtemps et bénéficient de salaires plus élevés, qu'ils sont moins fréquemment hospitalisés (source d'économies notable), et qu'une telle approche non médicalisée a des effets thérapeutiques positifs.



## L'ORÉAL ITALIE

### DES ACTIONS EN FAVEUR DES PERSONNES ATTEINTES D'AUTISME

Si les problématiques liées à l'autisme des jeunes enfants font l'objet de l'action de plusieurs associations en Italie, ce n'est pas forcément le cas pour les adultes souffrant de cette maladie. Les questions d'accès au logement et à l'emploi présentent ainsi des difficultés pour cette population.

Depuis plusieurs années, L'Oréal soutient la Fondazione Teda per l'autismo, organisme à but non lucratif qui œuvre pour la protection des droits civils et l'amélioration de la qualité de vie des personnes atteintes d'autisme ou de syndromes apparentés. La fondation promeut le sujet au niveau régional. Elle collabore avec les institutions publiques et privées dans le secteur de la santé, de la protection sociale et de l'éducation-formation, et elle agit pour répondre aux besoins des personnes atteintes d'autisme, à tous les âges de la vie.

En 2011, L'Oréal a souhaité approfondir le partenariat avec la Fondation à travers l'expérimentation d'un dispositif spécifique, avec l'idée d'élaborer un parcours d'intégration des adultes atteints d'autisme (18-30 ans) dans les entreprises. L'objectif *in fine* est de créer un guide pratique pour les accompagner et favoriser leur inclusion. Par l'attribution de rôles professionnels spécifiques et le contact avec la réalité des rapports dans l'entreprise, l'apprentissage contribue au développement global de la personnalité du stagiaire.

Dans le cadre de ce projet, L'Oréal Italie a réservé un nombre de postes de stagiaires aux personnes atteintes d'autisme. Les postes proposés sont au service du personnel, au contrôle de la qualité et en ligne de conditionnement. Depuis 2011, neuf personnes ont été accueillies à l'usine de L'Oréal en Italie pour des stages qui pouvaient atteindre jusqu'à 24 mois.



LES INDISPENSABLES DU DISPOSITIF

Le choix de ce type de handicap s'inscrit dans la volonté de l'entreprise de lever les tabous et de démontrer qu'il est compatible avec une activité professionnelle.

Le dispositif vise par ailleurs à permettre aux personnes atteintes d'autisme de prendre conscience de leur potentiel et de leur capacité à s'intégrer dans le monde du travail.

Cependant, le projet a permis de pointer plusieurs sources de difficultés potentielles. Les personnes autistes ont besoin de varier leurs activités, c'est-à-dire qu'on les change de fonction ou qu'on leur attribue de nouvelles missions au bout de quelques mois. Cela demande donc à l'entreprise d'être très réactive et flexible, et de changer de façon fréquente les équipes ou le tuteur.

Forte de son succès, L'Oréal souhaite proposer ce protocole d'intégration et d'accompagnement à d'autres filiales dans d'autres pays, mais aussi à d'autres entreprises italiennes.

“

**Ces collaborateurs ont des compétences. Ils sont précis dans l'application des procédures bien détaillées, ont une grande concentration et leur efficacité est excellente.**

”

Danielle Norrenerg  
Directrice de la Formation et du Développement  
L'Oréal Italie

# LE MOT DE LA FIN



Les avancées

## LES DÉFIS À RELEVÉ

Afin de mieux anticiper les évolutions à venir dans le domaine de l'emploi des personnes en situation de handicap, l'Adapt et la Société Générale ont lancé, avec huit entreprises partenaires, une ambitieuse étude : « Entreprise, travail et handicap : prospective 2015 ». Ayant mobilisé une centaine de participants à travers une enquête qualitative et un benchmark des politiques d'entreprise dans les trois pays (Angleterre, Italie et États-Unis), l'étude a permis de dégager plusieurs scénarios d'évolutions possibles des politiques handicap dans la société et en entreprise.

Si les avancées dans le domaine de la prise en compte du handicap dans les entreprises françaises se font sentir, il n'en reste pas moins que plusieurs défis doivent encore être relevés.

EN VOICI QUELQUES EXEMPLES :

1

### DÉFI

Trouver des solutions innovantes pour faire face aux difficultés de *sourcing*, notamment pour que les processus de recrutement offrent à un maximum de personnes handicapées l'occasion de franchir cette étape clé.

### PISTES

- ➔ La mise en place de voies moins standardisées, pour éviter les effets d'éviction dès la phase de tri des candidatures
- ➔ La définition des profils de postes à partir des compétences et de l'expérience, avec un rôle moindre accordé aux diplômes lors des sessions de recrutement, etc.



# REMERCIEMENTS

Un grand merci aux organisations membres de l'atelier d'échanges :

- Adecco Groupe France
- Ag2r La Mondiale
- Air France
- Allodiscrim
- Bouygues Télécom
- Carrefour
- CED France
- Crédit Agricole SA
- Essec
- Forum Gestion des Villes et des Collectivités territoriales
- GRETA Créteil
- GRETA Paris
- IBM France
- LC Conseil
- L'Oréal
- Ministère de l'intérieur
- Nokia
- Orange
- Société Générale
- STEF
- Tadeo
- Unéo

Ainsi qu'à l'ensemble des intervenants qui ont contribué à alimenter cet atelier d'échanges en partageant leurs expériences professionnelles et personnelles :

- Eva AZOULAY, L'Oréal
- Rachid BENSANNOUNE, Ressources Officielles
- Gwenaël BERTHÉLEMÉ, Association Entreprises & Handicap et Sense-RH
- Lucie CAUBEL, LC Conseil
- Michèle DELAPORTE, SNCF
- Fabienne GERMON, Clubhouse
- Ronald HACCOU, Wase
- Claire HATALA LE ROY, consultante indépendante
- Michael KAMP, Wase
- Barbara MAYORAL, CSR+D European Network
- Thomas MERIAUX, Cabinet ABILITY
- Ange MEZZADRI, Association française des techniciens et ingénieurs de sécurité et des médecins du travail et SAMETH de Paris
- Mathias POLYCAR, Air France
- Antoine POPOT, Clubhouse
- Sylvie SAVIGNAC, La Poste
- Mathilde TABARY, Carrefour et ILO Global Business and Disability Network
- Dolores VALLESPI, CSR+D European Network et The Social Movers

Et également toutes les entreprises et les organisations qui ont accepté de s'associer à ce livrable :

- @Talentegal
- ACMS
- Adecco Groupe France
- Air France
- Areva
- Ariane Conseil
- Association Vivre
- Atalan
- BNP Paribas
- Cabinet Ability
- Capstan
- CED France
- CFE-CGC
- Clubhouse
- Crédit Agricole SA
- CSR+D
- Défenseur des droits
- École des hautes études en santé publique (EHESP)
- Ethik Investment
- Être Handicap Information
- Fundación ONCE
- Fondazione Adecco Per Le Pari Opportunita
- Groupe Casino
- Groupe ERAM
- Groupe La Poste
- HandiFormaBanque
- Handiffusion
- Hangagés
- IBM
- Ilunion
- Lab'ho
- L'Oréal
- Organisation Internationale du Travail (OIT)
- LVMH
- Malakoff Médéric
- Moët Hennessy Champagne & Services
- Nexter
- Nokia
- Orange
- RATP
- Renault
- Réseau GRETA Ile de France
- RITHa
- Sanofi
- SNCF
- STEF
- Tadeo
- TF1
- The Social Movers
- Unéo



Association Française des Managers de la Diversité

Association loi 1901 reconnue d'intérêt général  
24 bis rue Greuze, 75016 Paris  
contact@afmd.fr / 01 75 44 92 34  
[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

## EN PARTENARIAT AVEC



L'ORÉAL

## ÉQUIPE PROJET

Rachid BENSANNOUNE  
Pilote de l'atelier « Développement de carrières  
des personnes en situation de handicap »

Lorelei FENETAUD  
Responsable communication AFMD

Maya HAGEGE  
Chef de projets AFMD

Elena MASCOVA  
Responsable des études AFMD