

OBSERVATOIRE DE LA FONDATION
MALAKOFF MÉDÉRIC HANDICAP

LES ENTREPRISES FACE AU HANDICAP : FREINS ET LEVIERS POUR AGIR

**RÉSULTATS D'ENQUÊTES DE L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI
DES PERSONNES HANDICAPÉES EN ENTREPRISE - 2015/2016**



fondation handicap
malakoff médéric

Initiée par l'**Observatoire de la Fondation Malakoff Médéric Handicap**, cette synthèse est issue des résultats de deux enquêtes : une enquête quantitative (650 entreprises de toute taille interrogées) et une enquête qualitative (40 entreprises pionnières interrogées) courant 2015.

Destinée aux employeurs, cette synthèse rassemble des enseignements clés et des pistes pour avancer en matière d'emploi des personnes.

Elle a été rédigée par
Franck Guichet,
sociologue, fondateur d'Emicités

et

Sylvie Kaczmarek,
Directrice des projets de la Fondation Malakoff Médéric Handicap

Cette synthèse est en téléchargement libre sur le site de la Fondation :
fondationhandicap-malakoffmederic.org rubrique Observatoire

Mai 2016

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION : | 4 |
| Repères chiffrés sur l'emploi des personnes handicapées | 5 |
| Méthodologie des deux enquêtes auprès des entreprises | 6 |
| | |
| 1. LE HANDICAP COMME OBLIGATION : UNE CONTRAINTE NÉCESSAIRE POUR AGIR ? | 8 |
| Quel est le niveau de connaissance des entreprises sur l'obligation d'emploi ? | 8 |
| Quel positionnement des entreprises sur l'égalité des chances ? | 10 |
| Quels écarts entre les grandes entreprises et les PME ? | 12 |
| | |
| 2. LE HANDICAP COMME RESSOURCE : UN POTENTIEL À VALORISER MALGRÉ DES FREINS QUI PERSISTENT. | 16 |
| Comment les entreprises se représentent-elles le handicap ? | 16 |
| Pourquoi les personnes handicapées ont-elles des réticences à dire leur handicap ? | 17 |
| Quels écarts entre le niveau de formation des personnes handicapées et les besoins des entreprises ? | 20 |
| Le secteur du handicap : un paysage perçu comme complexe à l'extérieur comme en interne | 21 |
| | |
| 3. LE HANDICAP COMME LEVIER : DES AMÉLIORATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR TOUS | 26 |
| Quelles marges de manœuvre dans une conjoncture économique défavorable ? | 26 |
| Quels sont les facteurs et les leviers incitatifs ? | 27 |
| Qu'est-ce que le handicap peut changer dans le mode de management au sein de l'entreprise ? | 33 |
| | |
| LES ENSEIGNEMENTS CLÉS ET LES PISTES POUR AVANCER | 36 |
| | |
| ANNEXE : | |
| SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS CLÉS | 40 |

INTRODUCTION :

En 2015, l'Observatoire de l'emploi des personnes handicapées en entreprise de la Fondation Malakoff Médéric Handicap a réalisé et publié une étude documentaire⁽¹⁾. Cette revue de littératures existantes rassemble les principales connaissances académiques acquises sur le sujet. Ces travaux ont servi de point de départ au lancement d'enquêtes destinées à éclairer des réalités encore méconnues et apporter des connaissances nouvelles et actualisées sur l'emploi des personnes handicapées.

Selon les résultats de l'étude documentaire, les connaissances acquises sur l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire se structurent autour de trois grands axes :

- L'évaluation des politiques publiques
- La caractérisation dans l'emploi des différents types de handicap et de leurs spécificités
- La diversification des mesures (insertion, adaptation, maintien) mises en œuvre au sein des entreprises.

Ce tour d'horizon des principales connaissances a permis de dégager certaines lignes de force sur les tendances qui se dessinent.

En premier lieu apparaît une progression de la reconnaissance du droit à l'emploi des personnes handicapées. Dix ans après le vote de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, son application a eu comme effet **de renforcer l'obligation d'emploi et de consolider les dispositifs existants**.

L'analyse des caractéristiques des différents types de handicap, et l'examen de leurs conséquences sur les situations de travail, montrent que les connaissances sur les besoins en compensation sont encore partielles. À titre d'exemple, certains types de handicap, comme le handicap psychique sont synonymes de grandes difficultés d'insertion et de maintien dans l'emploi, du fait du manque d'accompagnement, de l'inadaptation des aménagements proposés, et surtout des représentations négatives qu'ils véhiculent.

Toutefois, si des efforts importants restent à accomplir en matière d'accès à l'emploi, d'accessibilité des lieux de travail ou d'aménagement pour le maintien dans l'emploi, l'étude a relevé que le handicap pouvait apporter des améliorations qui profitent à tous. L'emploi des personnes handicapées apparaît ainsi comme *un levier pour agir sur des problématiques qui touchent l'ensemble des salariés*, telles que la prévention des risques psychosociaux, le vieillissement au travail,

(1) Les entreprises et l'emploi des personnes handicapées : de l'obligation à l'inclusion - Étude documentaire 2005-2015 (en téléchargement libre sur le site de la fondation : www.fondationhandicap-malakoffmederic.org)

la santé ou la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. De plus, dans des cultures d'entreprise fondées sur la compétition, le challenge et la concurrence, le handicap est porteur de nouvelles valeurs pour le management, et d'une vision enrichie de la diversité.

Au delà de leurs discours et de leurs stratégies, les entreprises sont devenues de fait des acteurs de l'inclusion. Leur engagement et leur expérience sont manifestes. Elles continuent d'explorer de nouvelles possibilités pour développer l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire.

Cependant, malgré les efforts des entreprises, la population handicapée reste encore largement éloignée du marché de l'emploi et le taux d'emploi est stationnaire.

Repères chiffrés sur l'emploi des personnes handicapées

Les chiffres de l'Agefiph⁽²⁾ montrent que les entreprises sont à **mi-chemin de l'objectif d'emploi**, avec un taux d'emploi de travailleurs handicapés qui a augmenté progressivement pour atteindre 3,3%⁽³⁾. Mais les données alertent aussi sur le taux de chômage préoccupant des personnes handicapées, qui s'élève à 18 %, soit près du double de celui de l'ensemble des personnes en âge de travailler. Et le chômage des personnes handicapées continue d'augmenter bien plus vite que la moyenne : en juin 2015, elles étaient 468 423 sans emploi, soit une augmentation de 37% depuis juin 2012, contre une augmentation de 20% pour l'ensemble de la population.

Pourtant les entreprises embauchent, le nombre de travailleurs handicapés dans les effectifs est passé de 336 900 en 2010, à 386 700 en 2013. En revanche, un vieillissement des salariés handicapés est observé : 49% des salariés handicapés ont 50 ans et plus, alors que cette classe d'âge ne représente que 27 % des salariés en général. Ce phénomène du vieillissement des salariés handicapés en emploi interroge l'insertion et l'intégration des jeunes salariés handicapés. L'alternance, qui regroupe les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation, fait l'objet depuis 2013 d'un plan de développement permettant d'augmenter le montant des aides aux personnes et aux entreprises. Mais les résultats se font attendre. En ce qui concerne les contrats aidés (CUI : contrat unique d'insertion), leur utilisation semble mieux profiter au secteur non-marchand.

Les chiffres relatifs à l'insertion dans l'emploi des personnes handicapées réalisée par les Cap Emploi attestent d'une évolution positive des placements en entreprise depuis 2012, et particulièrement entre 2014 et 2015, avec une augmentation de 6% des placements réalisés par Cap Emploi. Autre mesure pour dynamiser l'insertion des personnes handicapées, la création d'activité peut être également financée par l'Agefiph. Ainsi, les personnes handicapées qui créent elles-mêmes leur emploi sont en augmentation (plus 5% de 2014 à 2015). L'effet de la création d'activité

(2) Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées - www.agefiph.fr

(3) Publication Agefiph : tableau de bord national n° 53, décembre 2015

sur le chômage reste très limité, car elle ne représente qu'une part marginale de 0,5% de l'emploi des personnes handicapées. Du côté des maintiens dans l'emploi, l'action des Sameth (Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés) s'accroît : plus 10% entre 2014 et 2015.

L'interprétation de ces chiffres reste délicate, et appelle la prudence. En effet, il est difficile de savoir si l'obligation d'emploi et l'ensemble des aides qui y sont associées forment une protection efficace pour les personnes handicapées, tout particulièrement en période de crise économique.

Comment les entreprises envisagent-elles l'emploi des personnes handicapées dans cette conjoncture économique ? Font-elles preuve de plus de détermination à s'acquitter de leurs obligations légales en matière d'obligation d'emploi pour éviter de payer la contribution à l'Agefiph ? Fort de ces questions, l'Observatoire de l'emploi des personnes handicapées en entreprise, porté par la Fondation Malakoff Médéric Handicap, a souhaité interroger directement les entreprises et dans un second temps les personnes handicapées⁽⁴⁾.

Méthodologie des deux enquêtes auprès des entreprises

L'emploi des personnes en situation de handicap en entreprise soulève encore de nombreuses questions : est-ce que l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés a globalement des effets positifs dans les entreprises ? Comment les représentations sur le handicap évoluent-elles dans les environnements de travail ? Quelles sont les initiatives, les innovations et les bonnes pratiques des entreprises à promouvoir ?

Courant 2015, l'Observatoire de la Fondation Malakoff Médéric Handicap a réalisé deux enquêtes auprès des entreprises :

- un baromètre quantitatif, réalisé par Opinion Way auprès de 650 entreprises⁽⁵⁾,
- une étude qualitative, avec des entretiens réalisés par QualiQuanti auprès de quarante responsables d'entreprise (petites, moyennes et grandes entreprises).

Ces deux enquêtes poursuivent un objectif commun : mieux cerner les besoins des entreprises et leurs principales préoccupations afin de réaliser un état des lieux actualisé sur l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire.

Cette synthèse présente les principaux résultats des deux études. En donnant aux entreprises des repères et des connaissances, mais aussi des témoignages et des exemples de réussite, l'objectif de la Fondation Malakoff Médéric Handicap est d'inspirer, insuffler et permettre à de nouvelles dynamiques de s'enclencher afin de faire progresser le taux d'emploi des personnes handicapées.

(4) Enquête « miroir » auprès de 590 personnes handicapées réalisée par QualiQuanti, mars-avril 2016. Résultats à paraître juin 2016

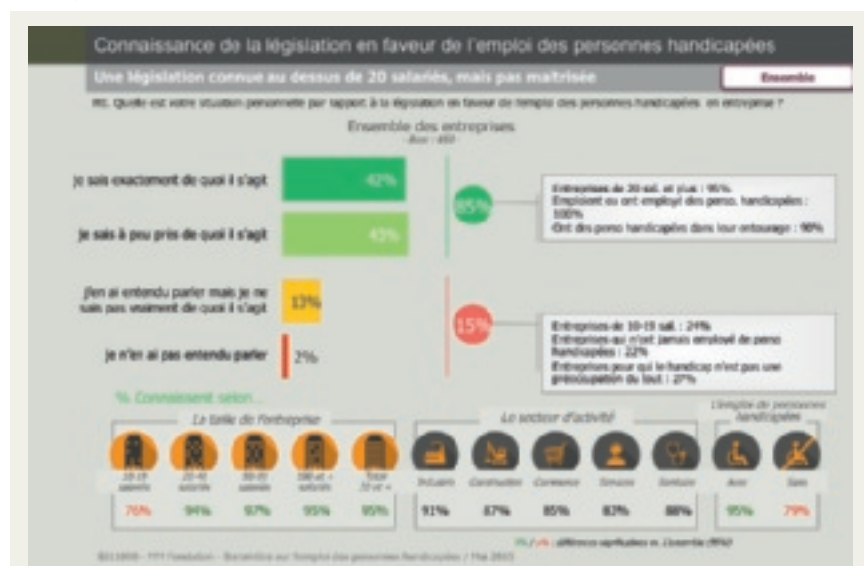
(5) Infographie des résultats disponible sur le site de la Fondation Malakoff Médéric Handicap

1. LE HANDICAP COMME OBLIGATION : UNE CONTRAINTE NÉCESSAIRE POUR AGIR ?

Les deux enquêtes visaient, dans un premier temps, à mieux connaître le point de vue des entreprises sur l'obligation d'emploi et sur les politiques publiques en direction des personnes en situation de handicap. Pour cela, les enquêtes soulevaient trois types d'interrogation :

- Quel est le niveau de connaissance des entreprises sur l'obligation d'emploi ?
- Quel est le positionnement des entreprises sur l'égalité des chances ?
- Quels écarts entre les grandes entreprises et les PME ?

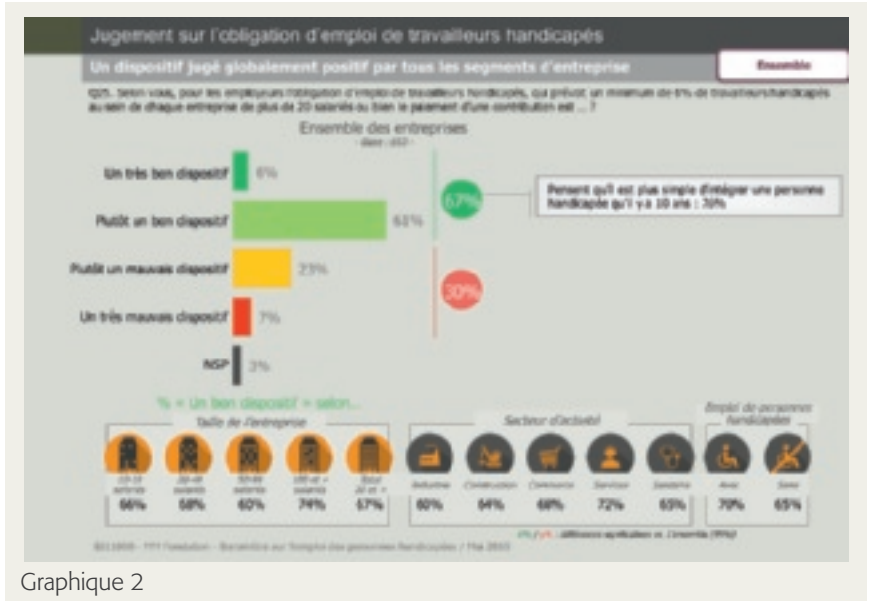
Quel est le niveau de connaissance des entreprises sur l'obligation d'emploi ?



Graphique 1 : D'après le baromètre, 85% des entreprises déclarent connaître relativement bien la législation en matière de handicap, mais seules 42% des entreprises disent savoir exactement de quoi il s'agit.

Il apparaît que le cadre réglementaire de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) est de mieux en mieux connu par les entreprises, et elles sont **deux tiers à considérer qu'il s'agit globalement d'un bon dispositif**. Ce résultat vient

s'opposer au cliché selon lequel les entreprises seraient massivement contre toute forme d'obligation. Cependant, le cadre réglementaire de l'OETH est également vécu comme une contrainte par certaines entreprises, et plus particulièrement par les PME (voir graphique suivant).



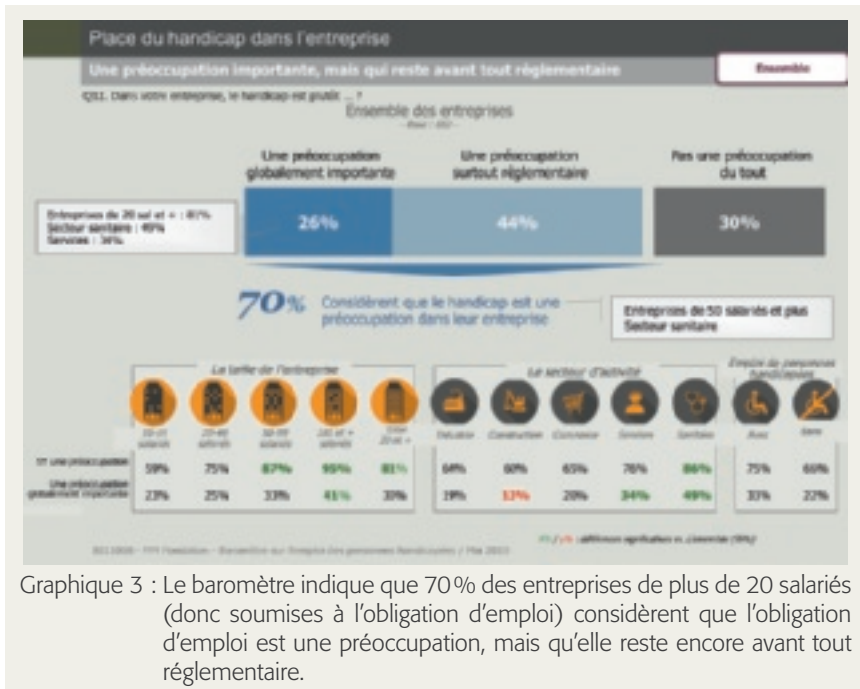
Graphique 2

Dans le discours des entreprises, certaines critiques sont à mettre en évidence :

- **Un sentiment d'injustice** face à l'absence de différence faite entre entreprises, le quota s'appliquant indifféremment à toute entreprise à partir de 20 salariés ;
- **Une sanction**, avec le sentiment de payer deux fois : une fois la taxe (contribution Agefiph), et une fois pour réaliser les aménagements ;
- **Une méconnaissance** de la diversité des moyens à la disposition des entreprises pour remplir leurs obligations, certaines entreprises ne connaissant pas les mesures autres que l'embauche de travailleurs handicapés.

Beaucoup d'entreprises qui ne maîtrisent pas suffisamment le cadre réglementaire de l'OETH, ou qui ne sont pas suffisamment informées, ont par conséquent une vision négative qui se polarise sur la lourdeur présumée des dispositifs d'aide. Comme le témoigne une PME : « Elle m'a annoncé le jour de l'entretien qu'elle était travailleur handicapé. J'étais un peu perdu donc je lui ai demandé s'il y avait des démarches spécifiques à faire auprès de l'URSSAF, ou une organisation particulière à mettre en place. Elle ne savait pas elle-même, et je ne savais pas moi non plus. On n'a pas demandé de financement à l'Agefiph : premièrement parce qu'on

manquait d'informations à ce niveau-là, et ensuite ce sont souvent des démarches assez longues, si c'est pour avoir 1 000 euros d'aide et passer 2 semaines à monter les dossiers, ce n'est pas intéressant pour nous. » (PME Formation, Direction commerciale)⁽⁶⁾.



Les entreprises semblent percevoir davantage l'OETH comme un dispositif contraignant dont il faut limiter le poids financier, plutôt que comme un mécanisme qui leur permet de structurer une politique dont les effets peuvent être multiples. Les entreprises s'interrogent : face au problème de l'accès des personnes handicapées à l'emploi, l'OETH constitue-t-elle une contrainte nécessaire pour faire changer les choses ?

Quel positionnement des entreprises sur l'égalité des chances ?

Les enquêtes apportent un autre enseignement important : les entreprises sont largement favorables au principe de l'égalité des chances, puisqu'elles sont 73% à considérer qu'à compétences égales, elles devraient recruter prioritairement des personnes en situation de handicap.

(6) Toutes les citations sont extraites de l'étude qualitative réalisée par QualiQuanti



Graphique 4 : Le baromètre indique que pour 73% des entreprises, à compétences égales elles devraient prioriser le recrutement des personnes handicapées

Cependant, si l'égalité des chances apparaît sur le fond comme un concept qui fait consensus, dans la forme il se met en œuvre à travers des mesures de discrimination positive qui sont nettement plus clivantes dans l'opinion des entreprises. Ainsi, les études font état de positions assez diversifiées tant dans leurs attitudes que dans leurs motivations à recruter des personnes en situation de handicap. Schématiquement, deux attitudes prévalent dans le discours sur le handicap :

- **L'attitude égalitariste** : une stricte égalité de traitement entre travailleurs. Le handicap ne doit pas être pris en considération dans la gestion d'un collaborateur ;
- **L'attitude essentialiste** : une valorisation de la différence et du vécu des personnes en situation de handicap. Dans ce cas, elles sont perçues comme une source de compétences spécifiques.

Mais des entreprises expriment aussi leur désaccord avec le principe de la discrimination positive, qu'elles jugent contre-productif. Une entreprise témoigne : « Ça transforme en contrainte quelque chose sur lequel à la base on a positivement envie de faire quelque chose. Mettre un quota, c'est nous faire entrer dans des systèmes de bas calcul. On sombre dans la discrimination positive. » (PME Agro-alimentaire, DRH)

Le discours des responsables d'entreprises laisse entrevoir des motivations multiples dans leur volonté d'intégrer des personnes en situation de handicap. Les motivations suivantes (qui se combinent parfois les unes avec les autres) sont perçues :

- **Humaniste** : une volonté de lutter contre les stéréotypes, de faire changer les mentalités et de promouvoir l'ouverture d'esprit au sein de l'entreprise ;
- **Pragmatique** : une volonté d'optimiser la contribution à l'Agefiph ;
- **Opportuniste** : une volonté de saisir le handicap comme une chance pour améliorer l'organisation et l'environnement de travail ;
- **Intéressée** : une volonté de mettre en valeur la dimension sociale et humaine de l'entreprise en affichant un engagement en faveur des personnes en situation de handicap.

Le positionnement de l'entreprise sur la question de **l'égalité des chances** semble avoir un rôle déterminant sur la politique menée en matière de handicap. Alors que les études font ressortir qu'une majorité des entreprises y est favorable, les entreprises qui s'y opposent ne risquent-elles pas d'en faire un frein à l'emploi des personnes handicapées ?

Quels écarts entre les grandes entreprises et les PME ?

Si presque toutes les entreprises interrogées rencontrent globalement les mêmes difficultés pour embaucher et intégrer des personnes handicapées, il existe néanmoins quelques différences notables entre les grandes entreprises et les PME, et notamment dans leur rapport à la réglementation. Ces différences peuvent être soulignées, car elles ont parfois un véritable impact sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

Dans les grandes entreprises, c'est la Mission Handicap qui gère l'ensemble des actions liées au handicap. Elle est l'interlocuteur principal de toutes les parties prenantes internes et externes sur la question : « *Ce service est une interface pour les 1800 personnes en situation de handicap du groupe, en relai avec des référents handicap dans chaque établissement. Par ailleurs, nous servons aussi d'interface pour tout ce qui concerne les stages et les recrutements.* » (Thalès, Mission Handicap)

La Mission Handicap présente certains avantages, notamment concernant l'aménagement des postes de travail puisqu'un budget lui est alloué dans le cadre des accords (et en complément des aides de l'Agefiph). Globalement, le coût des aménagements n'est pas un frein pour les grandes entreprises : « *Concernant les freins techniques, la Mission Handicap a un budget. Pas de problème sur ce sujet donc, puisque toutes les adaptations techniques et matérielles sont prises en charge sur le budget de la Mission Handicap.* » (Cap Gemini, Mission Handicap). Toutefois, certains postes restent peu compatibles et adaptables au handicap à cause de la nature même des métiers dans certains secteurs, notamment l'industrie.

À la différence des grandes entreprises, il n’y a pas dans les PME des compétences spécialisées et dédiées à la gestion du handicap, comme au sein des Missions Handicap. Le plus souvent, le recrutement des personnes handicapées est assuré par des responsables en ressources humaines ou des dirigeants polyvalents. En conséquence, leurs politiques de recrutement et de gestion du handicap ne sont pas ou peu formalisées : « *Quand on est une PME on a d’autres préoccupations, on paye une indemnité qu’on ne comprend pas. Quand on est une PME, le handicap ça fait peur, on ne connaît pas les acteurs qui nous permettraient de ne pas payer les aménagements de poste. Quand on est une PME on a une grosse formation à faire sur le pilotage, sur la compréhension du système pénal, sur le sujet et de l’environnement. On s’inquiète aussi de savoir qui va pouvoir se pencher sur le sujet parce qu’on n’a que deux personnes en ressources humaines, et qu’elles gèrent déjà tout ce qu’il y a à gérer.* » (Fondatrice du Cabinet B.Point)

Les enquêtes menées par l’Observatoire de la Fondation Malakoff Médéric Handicap indiquent également que les profils recherchés sont différents selon la taille de l’entreprise :

- dans les grandes entreprises, une majorité de recrutements concerne des profils de production ou des postes administratifs ;



Graphique 5

- dans les PME, les recrutements concernent des postes et des profils plus variés et ouverts à des évolutions de carrière comme c’est le cas pour cette entreprise : « *Alors même que l’on était dans un contexte très restreint de recrutement,*

avoir obtenu qu'on la recrute en CDI et la voir aujourd'hui évoluer comme une chargée d'activité qui est là depuis dix ans alors qu'on l'a recrutée il y a à peine deux ans, c'est vrai que c'est un très joli parcours. À son tour, elle accompagne des stagiaires en situation de handicap. » (Universciences, RH)

Ce résultat est paradoxal. Alors que les petites et moyennes entreprises disposent de moins de moyens et de compétences pour agir en direction des personnes handicapées, les opportunités d'emploi peuvent être plus intéressantes, notamment pour l'évolution des carrières. À l'inverse, dans certains grands groupes qui ont développé et structuré une politique handicap, les travailleurs handicapés peuvent rester cantonnés dans une certaine catégorie d'emplois, et être victimes du « plafond de verre ».

2. LE HANDICAP COMME RESSOURCE : UN POTENTIEL À VALORISER MALGRÉ DES FREINS QUI PERSISTENT

Dans un second temps, les deux enquêtes ont permis d'étudier le point de vue des entreprises sur leurs salariés en situation de handicap. Plusieurs questions ont pu être explorées :

- Comment les entreprises se représentent-elles le handicap ?
- Pourquoi les personnes handicapées ont-elles des réticences à dire leur handicap ?
- Quels écarts entre le niveau de formation des personnes handicapées et les besoins des entreprises ?
- Quelle est la perception des entreprises sur le secteur du handicap ?

Comment les entreprises se représentent-elles le handicap ?



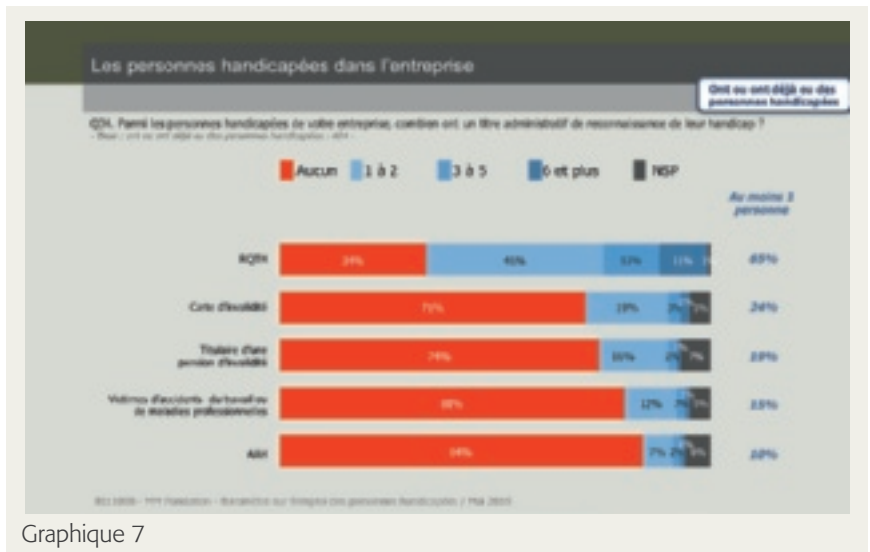
Graphique 6 : Le baromètre indique que pour 72% des entreprises, la loi sur le handicap concerne le handicap moteur

Depuis la loi du 11 février 2005, la définition du handicap a changé. En effet, le handicap est considéré comme une limitation d'activité ou une restriction de participation à la vie en société, dont les causes sont multiples (altération des fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques).

Pourtant, 72% des entreprises continuent de penser que la loi concerne principalement le handicap moteur, alors qu'en réalité il ne touche que 13% des personnes en situation de handicap, dont seulement 4% sont en fauteuil roulant⁽⁷⁾. Cette vision qui réduit le handicap à l'un de ses symboles les plus visibles, masque l'importance des autres types de handicap beaucoup moins visibles, et dont la reconnaissance par les entreprises reste difficile. Par exemple, les personnes en situation de handicap psychique comptent parmi celles qui rencontrent aujourd'hui le plus de difficulté à trouver un emploi.

Pourquoi les personnes handicapées ont-elles des réticences à dire leur handicap ?

Les chiffres issus du baromètre indiquent que seules 65% des entreprises qui emploient des personnes en situation de handicap ont des salariés disposant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Les démarches permettant d'obtenir la reconnaissance administrative sont donc loin d'être systématiques (voir graphique suivant), et beaucoup de personnes ne la demandent pas. Quelles sont les raisons qui justifient ce choix ?



Graphique 7

(7) Les entreprises et l'emploi des personnes handicapées : de l'obligation à l'inclusion - Étude documentaire 2005-2015 (en téléchargement libre sur le site de la fondation : www.fondationhandicap-malakoffmederic.org)

Dans l'étude qualitative, les entretiens avec les responsables d'entreprise soulignent un phénomène d'autocensure des personnes en situation de handicap. Ils indiquent que leurs collaborateurs éligibles à la RQTH sont freinés par de multiples peurs, liées aux préjugés que véhicule parfois le handicap : peur de la stigmatisation, d'être isolé, de voir ses compétences dépréciées, crainte d'une stagnation de la carrière professionnelle. Les responsables d'entreprise observent des stratégies de dissimulation : *« Quand il s'agit d'un handicap invisible et non clairement identifié, parfois ils ont peur de donner une image de vulnérabilité. Ou des personnes qui ont peur que la confidentialité ne soit pas conservée, que leurs managers sachent, etc. »* (FDJ, Responsable. Diversité et bien-être au Travail). L'existence de telles stratégies de dissimulation met en évidence le calcul coût/bénéfice que les personnes handicapées doivent effectuer concernant la RQTH. Dans quelle mesure un statut censé protéger les personnes peut-il être perçu comme un risque ?

Pourtant, le fait de ne pas dire le handicap peut parfois avoir l'effet inverse et entraîner des complications pour la personne concernée, comme nous l'explique ce responsable d'entreprise : *« Une personne était atteinte de la maladie de Crohn, et a pris le parti de ne pas l'évoquer au moment de son embauche. Peu à peu les choses se sont dégradées, et elle s'est sentie peu à peu mise à l'écart de son équipe, et elle a fini par apprendre que ses collègues avaient interprété ses absences et ses isolements très fréquents comme des prises de drogues. C'est quelque chose de dramatique car quand la personne l'a appris, [...] elle n'a pas supporté, il a fallu la changer d'équipe. »* (Grande entreprise, Mission Handicap)

Cette réticence à dire le handicap apparaît également présente dans le discours des responsables d'entreprise. Ils abordent fréquemment leur expérience vécue et leurs relations avec des collaborateurs en situation de handicap avec un excès de pudeur ou un langage politiquement correct qui ne permettent pas toujours de nommer les difficultés rencontrées, et qui ne favorisent pas l'expression et la promotion des bonnes pratiques qu'ils ont parfois mises en œuvre.

Les préjugés persistants sur le handicap restent un frein important. Encore trop souvent, le handicap est associé à des incapacités totales qui impliquent des aides lourdes, à la fois techniques et humaines. Dans les deux enquêtes, les visions négatives des travailleurs handicapés persistent, ils sont perçus comme :

- « moins compétents »
- « difficiles à gérer » (notamment pour les handicaps psychiques)
- « moins performants »
- « prédisposés à l'absentéisme ».

Extraits de verbatim⁽¹⁾ :

« Le frein provient du fait que certains auraient peur que les personnes ne travaillent pas comme des personnes normales. » (PME conditionnement, Direction)

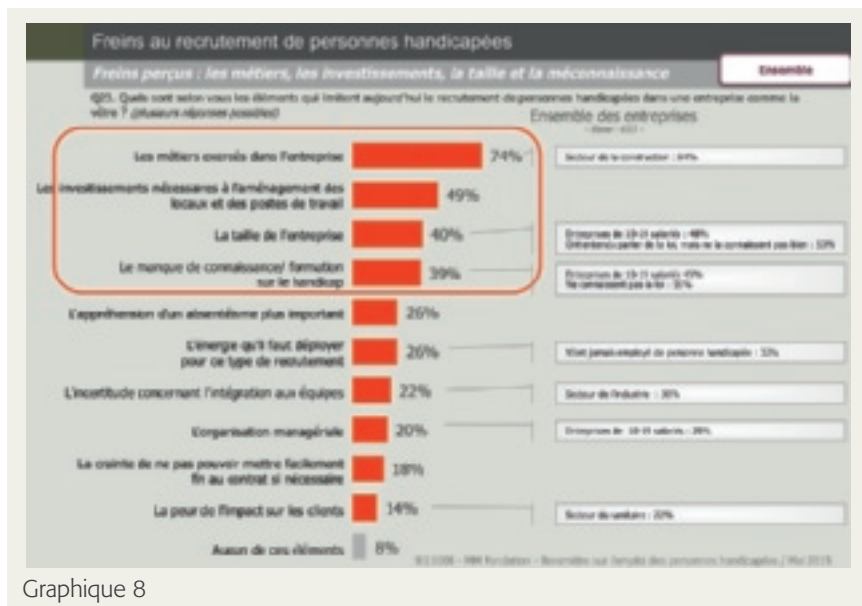
« J'ai eu un retour de la Direction qui m'avait reproché d'avoir mis une personne handicapée au milieu des clients. » (PME Formation, RH)

« Les gens ont toujours des craintes de ce qu'ils ne connaissent pas. Donc quand on vous dit handicap, on imagine toujours des choses très lourdes et très compliquées. » (Accor, Mission Handicap)

« Quand une expérience se passe mal on la retient toujours et on oublie les situations qui se passent bien. » (EDF, Mission Handicap)

(1) Tout le verbatim est extrait de l'étude qualitative réalisée par QualiQuanti

Les représentations négatives du handicap entraînent des incapacités à agir au sein des entreprises. Par exemple, le baromètre indique que pour 74% des entreprises interrogées les métiers exercés limitent le recrutement (voir graphique suivant). Elles estiment qu'aucune fonction n'est accessible aux personnes en situation de handicap. Pour ces entreprises, qui associent le handicap à une incapacité totale, leur vision sur l'investissement nécessaire à l'aménagement des locaux et des postes de travail peut être considérablement faussée. Alors que les entreprises considèrent que l'aménagement du poste de travail constitue l'un des principaux freins au développement de l'emploi des personnes handicapées, c'est en fait leur représentation sous-jacente du handicap, réduite aux incapacités et déficiences les plus lourdes, qui fait obstacle.



Graphique 8

Pourtant, les entreprises qui ont une meilleure connaissance des handicaps tiennent un tout autre discours sur les aménagements ou les investissements nécessaires à l'intégration d'un nouveau collaborateur en situation de handicap. Comme en témoigne ce chef d'entreprise : « *Je me souviens avoir embauché une personne sourde et muette sur un poste de conditionnement. Il n'y a pas eu d'aménagement de poste. On l'a fait avec la Mission locale qui m'envoyait des CV en fonction des fiches de poste qu'on leur faisait passer. Elle me posait des questions par écrit, elle allait sur les différents sites pour voir un peu ce qui se faisait à côté et elle était comme les autres ! Je lui écrivais sur un papier, je communiquais avec elle si elle avait des soucis, et j'appelais son tuteur sans problème. Les managers, pareil, avec un papier et un crayon, ils essayaient de se faire comprendre.* » (PME, anonyme)

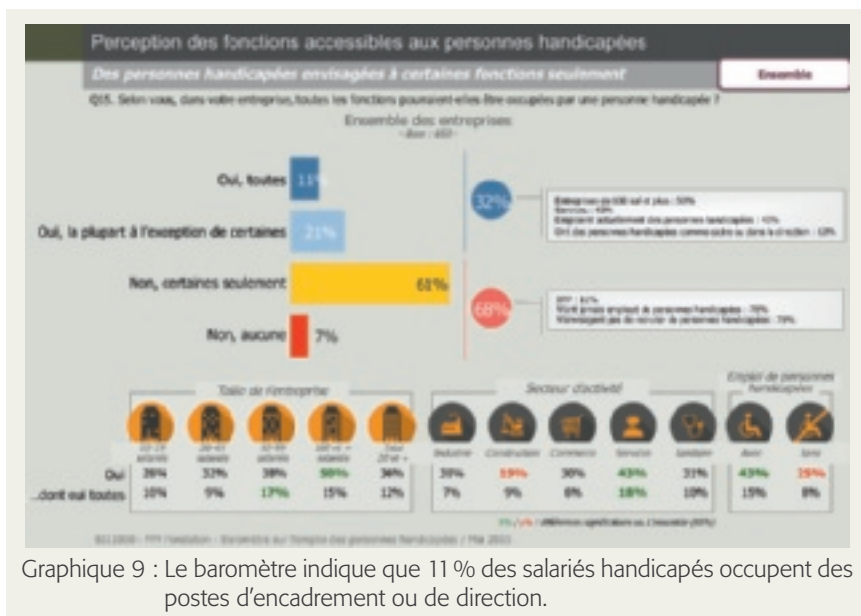
Les résultats des enquêtes mettent en évidence que les entreprises qui n'ont jamais eu recours à des travailleurs handicapés ont tendance à surestimer les difficultés, comparées aux entreprises qui ont déjà employé des personnes en situation de handicap. Il s'agit d'un cercle vicieux : la méconnaissance engendre la peur, qui elle-même alimente des préjugés, et qui referme davantage les portes de l'entreprise aux personnes en situation de handicap.

Quels écarts entre le niveau de formation des personnes handicapées et les besoins des entreprises ?

On sait que les personnes handicapées sont moins diplômées que les autres quand elles entrent sur le marché de l'emploi. D'après les chiffres de l'Agefiph, les demandeurs d'emploi bénéficiant de l'obligation d'emploi sont 25% à avoir au moins le bac, contre 45% des demandeurs d'emploi tout public.

Logiquement, les entreprises mettent le peu de recrutement de profils hautement qualifiés sur le compte d'un écart entre le grand nombre de postes ouverts et le peu de candidats. Elles évoquent avant tout l'inadéquation croissante des formations avec la réalité de leurs métiers, problématique qui dépasse largement le sujet du handicap, mais qui l'impacte pourtant directement : « *Les choix de formation pour les personnes en situation de handicap sont très restreints et ne correspondent plus aux besoins des entreprises [...]. J'ai l'impression quand je vais dans les forums – enfin aujourd'hui peut être moins – que l'éducation nationale met les gens dans des ghettos : quand on est malvoyant on peut être agent d'accueil donc on fait de la formation d'agents d'accueil à tout va.* » (Universciences, RH)

- Le baromètre nous indique que 84% des entreprises souhaitent que l'accès à des profils qui correspondent à leurs besoins soit facilité. **C'est la première attente exprimée par les entreprises de 10 salariés et plus.**



Graphique 9 : Le baromètre indique que 11 % des salariés handicapés occupent des postes d'encadrement ou de direction.

La majorité des recrutements se fait sur des postes à niveau de qualification faible ou intermédiaire (inférieur au bac et bac) :

- **Une majorité de candidats peu qualifiés** : « La première chose compliquée c'est qu'un travailleur handicapé sur le marché du travail, aujourd'hui il est extrêmement peu qualifié, et nous, les postes sur lesquels on recrute, ils sont minimum bac +2 » (Universciences, Ressources humaines).
- **Des métiers qui eux-mêmes génèrent le handicap** : « On est dans une branche de métier qui crée du handicap aussi, à cause de l'usure professionnelle, des accidents du travail. » (Veolia, Mission Handicap)

Les résultats des deux enquêtes montrent que des dispositions beaucoup plus favorables à l'embauche et l'intégration des travailleurs handicapés sont d'ailleurs observées dans les entreprises engagées dans la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail.

Le secteur du handicap : un paysage perçu comme complexe à l'extérieur comme en interne

Le secteur du handicap regroupe une multitude d'acteurs associatifs, sanitaires et médico-sociaux, qui détiennent à la fois des connaissances très fines sur les besoins des personnes en situation de handicap, et des compétences très pointues sur les différents types d'aide dont elles peuvent avoir besoin. Dans quelle mesure

les organisations du secteur du handicap sont-elles identifiées par les entreprises comme des alliées, des partenaires ou des ressources qu'elles peuvent mobiliser ?



Graphique 10 : Le baromètre indique que 70% des entreprises souhaiteraient avoir l'appui d'organismes spécialisés et 65% des entreprises souhaiteraient avoir des démarches administratives plus simples et facilitées.

Les entretiens effectués avec les responsables d'entreprise montrent qu'ils estiment avoir beaucoup de difficultés pour repérer et comprendre le rôle joué par chacun des acteurs intervenant dans le champ de l'emploi des personnes handicapées : *« Je n'ai jamais eu l'occasion de contacter des associations, je ne savais même pas que c'était possible de se faire aider par des associations. »* (PME Formation, Direction commerciale)

En effet, le baromètre nous indique que seuls 24% des entreprises qui emploient ou ont employé des personnes handicapées ont eu recours à un organisme spécialisé pour les aider dans leur recrutement. Ce chiffre est très surprenant quand on connaît les difficultés rencontrées par les entreprises pour trouver le bon profil de candidat qui correspond à leurs besoins. Une méconnaissance par les entreprises des acteurs intervenant dans le champ de l'emploi des personnes handicapées est à supposer.

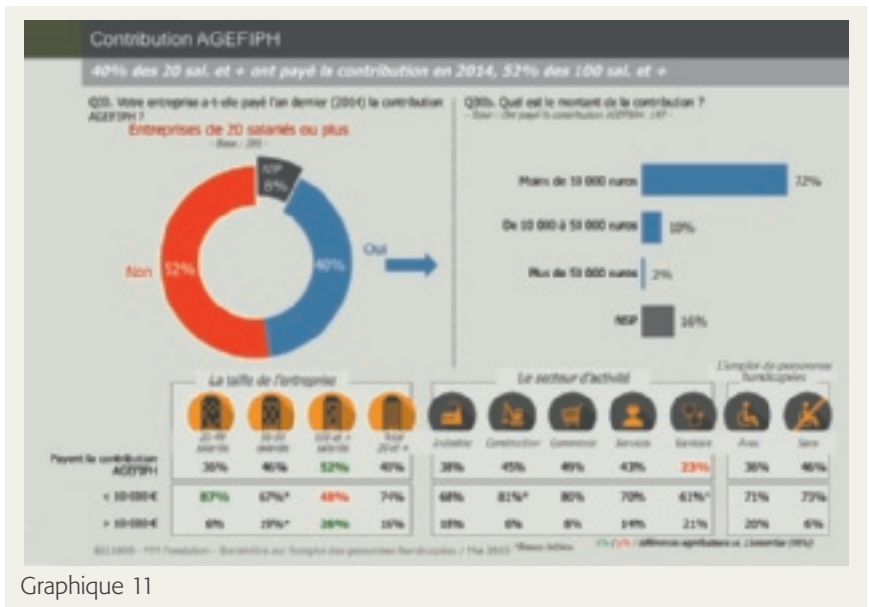
Au final, les acteurs en charge du handicap dans l'ensemble des entreprises se sentent démunis face à :

- des difficultés pour identifier les candidats ;
- un manque de communication entre les acteurs médicaux : médecin traitant, médecin du travail, médecin de la sécurité sociale, MDPH etc. ;

- un paysage associatif et médico-social extrêmement complexe ;
- des démarches administratives perçues comme lourdes et parfois complexes.

Par ailleurs, au sein des grandes entreprises, les missions ou les référents handicap se retrouvent fréquemment isolés et manquent de moyens pour agir. La Mission Handicap a un rôle transversal puisqu'elle a la responsabilité de la politique handicap de l'entreprise et elle fait le lien entre les différentes parties prenantes internes et externes. Toutefois, elle n'est que marginalement impliquée dans la question du recrutement, pour éviter tout risque de discrimination à l'embauche, et pour faciliter l'insertion du collaborateur face aux potentielles attitudes de méfiance et de réticence des managers.

Quant aux petites et moyennes entreprises, les responsables expriment aussi un sentiment de solitude, d'impuissance parfois, qui peut entraîner le renoncement. La multiplicité des organismes, la lourdeur administrative et la complexité du sujet poussent de nombreuses PME à s'acquitter directement de leur contribution financière à l'Agefiph. D'après le baromètre, 40% des entreprises de plus de 20 salariés ont payé la contribution Agefiph en 2014 (voir graphique suivant).



Graphique 11

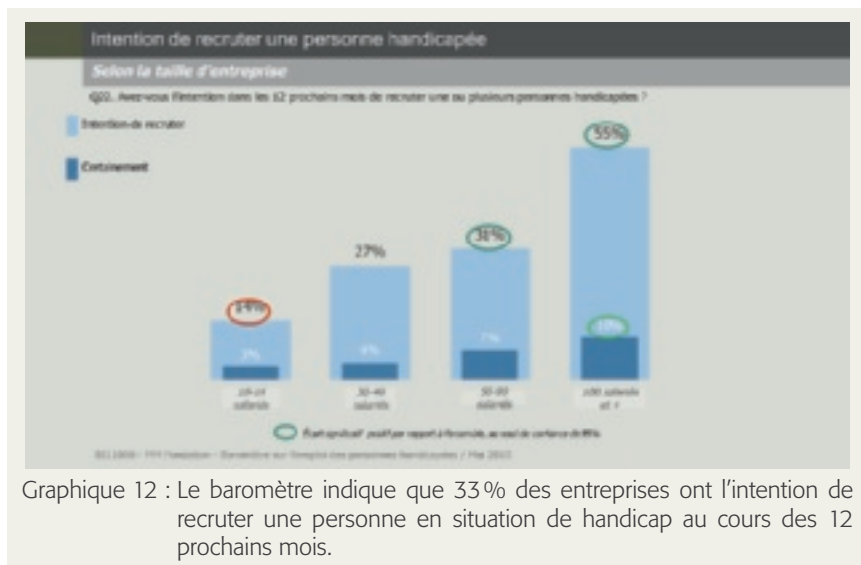
Mais si le contexte économique n'est pas favorable à l'embauche, il produit aussi comme effet sur les entreprises une incitation à s'interroger sur leur politique handicap. Les conséquences du choix de s'acquitter directement de la contribution financière à l'Agefiph apparaissent de plus en plus importantes sur le résultat financier des entreprises, donc sur leur performance. La sous-traitance auprès du secteur protégé apparaît tour à tour comme une mesure complémentaire ou de substitution aux embauches : « *Nous devrions embaucher plus d'un salarié handicapé étant donné notre effectif, donc on compense. Une partie de notre production est sous-traitée.* » (Michel et Augustin, DRH). Le recours aux achats ou prestations de services délivrés par des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) peut apparaître comme une solution de facilité, mais il peut aussi constituer une première étape, non négligeable, dans la compréhension et la sensibilisation au handicap, qui peut être le préalable à d'autres actions.

3. LE HANDICAP COMME LEVIER : DES AMÉLIORATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR TOUS

Dans cette dernière partie, il s'agit de comprendre ce que le handicap peut inspirer comme changement positif dans l'environnement de travail. Pour cela, le point de vue des entreprises a été recueilli sur les questions suivantes :

- Quelles sont les marges de manœuvre des entreprises dans une conjoncture économique défavorable ?
- Quels sont les facteurs et leviers incitatifs à l'emploi des personnes en situation de handicap ?
- Qu'est-ce que le handicap peut changer dans le mode de management au sein de l'entreprise ?

Quelles marges de manœuvre dans une conjoncture économique défavorable ?



Graphique 12 : Le baromètre indique que 33% des entreprises ont l'intention de recruter une personne en situation de handicap au cours des 12 prochains mois.

Dans les deux enquêtes, les entreprises témoignent globalement d'un contexte économique difficile, qui n'est pas favorable à l'embauche de nouveau personnel. Le ralentissement du développement de l'activité, les décisions de geler les embauches, pénalisent l'ensemble des demandeurs d'emploi : « *Le souci pour la partie recrutement c'est que l'entreprise est dans une phase de départs volontaires, donc ça fait un petit moment que nous n'avons pas mis en place de nouveaux recrutements de personnes handicapées, mais ça concerne aussi le recrutement des salariés valides qui a beaucoup été ralenti depuis 2012* » (Grande entreprise, Mission Handicap). Etant moins formées et diplômées, les personnes en situation de handicap demandeurs d'emploi semblent davantage touchées par cette conjoncture économique, puisqu'elles ont accès à moins d'offres d'emploi.

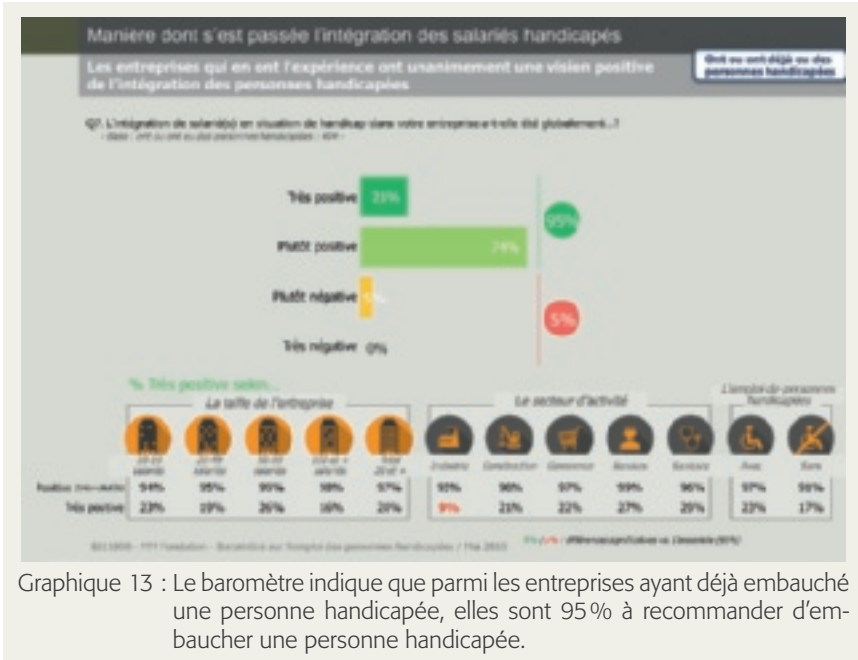
Cependant, de fortes différences existent entre les secteurs d'activité :

- dans l'industrie, les entreprises sont durement touchées par les délocalisations et ne recrutent que peu ;
- dans les services, les entreprises restent plus ouvertes au recrutement, avec des besoins qui persistent (grande distribution, hôtellerie, restauration) ;
- Les entreprises travaillant dans les nouvelles technologies apparaissent comme les plus dynamiques, avec des besoins en constante évolution.

Malgré de nombreux freins qui persistent, certaines entreprises, de toute taille, ont trouvé des solutions pour favoriser l'emploi des personnes handicapées au sein de leurs établissements. Les enquêtes ont ainsi permis d'identifier des bonnes pratiques qui gagneraient à être connues et reconnues auprès de tous.

Quels sont les facteurs et les leviers incitatifs ?

Tout d'abord, les deux études révèlent un résultat important : les entreprises qui embauchent des personnes handicapées ont une perception très positive à leur égard. Elles se déclarent satisfaites à 95% et elles recommandent aussi massivement ce type de recrutement.



Graphique 13 : Le baromètre indique que parmi les entreprises ayant déjà embauché une personne handicapée, elles sont 95% à recommander d'embaucher une personne handicapée.

Afin de faciliter le recrutement et l'intégration dans l'entreprise, les enquêtes identifient plusieurs facteurs incitatifs :

- **la possibilité d'accéder à des profils spécifiques** : « Les types de métiers que nous recrutons sont des ingénieurs de métiers en développement, des ingénieurs en système et en réseau, après quelques fonctions support vraiment exceptionnellement. » (ADP GSI, Mission Handicap)
- **l'appui d'organismes spécialisés** : le démarchage des associations et organismes locaux se trouve être une source d'aide pour les PME puisqu'il permet d'offrir aux entreprises en situation de blocage des solutions concrètes pour avancer et dépasser les difficultés qu'elles appréhendent ou rencontrent effectivement. Comme le montre ce témoignage : « On travaille beaucoup avec Cap Emploi. C'est très bien. On travaille avec eux donc ils nous appellent assez régulièrement, ils viennent même nous voir sur le site et prendre des nouvelles des employés, je trouve ça très bien. Pour l'intégration je trouve ça génial. Et puis comme elles les connaissent assez bien, elles savent si elles vont bien, si elles ne vont pas bien, si elles ont des problèmes, s'il y a quelque chose qu'on peut faire à notre niveau. » (PME Industrie, Responsable Administrative)
- **déconstruire les fausses représentations liées au handicap** : « Il y a indirectement des effets induits au niveau du manager, manager qui du coup va

devoir avoir un management adapté. Ce qui va lui faire prendre conscience que ce management adapté, il doit l'adapter à tous ses salariés. » (ST Microelectronics, Mission Diversité)

- **une simplification des démarches administratives :** *« Je vois surtout des freins administratifs. J'avais accueilli à un moment un stagiaire, et ils m'ont demandé des justificatifs, toutes les semaines il fallait faire un rapport de son activité, de ses performances, etc. C'était très fastidieux et ça nous a rebuté pour prendre d'autres stagiaires dans la même situation. » (PME Formation, Direction commerciale)*
- **des formations dédiées :** *« On a dispensé des formations pour le personnel avec l'aide des Petits Frères des Pauvres. C'était sur la base du volontariat mais on a eu beaucoup de volontaires, ça a très bien marché. » (PME Conditionnement, Direction)*
- **une implication personnelle du management de proximité :** *« Dans les facteurs clés de succès, il y a vraiment le fait qu'il faut une volonté très forte de la Direction. La DRH peut être militante mais si le directeur n'est pas impliqué sur le sujet, qu'il s'en fout, ça ne sert à rien. » (Mairie de Montrouge, Maire adjoint)*
- **favoriser dans les DRH les profils ayant une expérience médico-sociale :** *« Dans les gros groupes, il y a des structures qui permettent de s'en occuper, mais c'est vrai que quelqu'un qui sort de l'accompagnement social ça permet de résoudre un grand nombre de problématiques. » (Faceo, Manager Handicap)*
- **un accompagnement pointu :** *« Il nous faut plus d'informations. Elles ne sont pas encore diffusées assez largement » (PME Formation, RH)*
- **favoriser l'entraide entre entreprises :** *« La personne qui avait pris la Mission Handicap avant moi avait lancé une association qui s'appelle «**Hangagés**», qui regroupe une dizaine d'entreprises qui ont des Missions Handicap. Il y a beaucoup d'échanges de bonnes pratiques et les membres du groupe s'échangent également des CV un peu qualifiés pour pouvoir favoriser l'embauche de personnes en situation de handicap. » (FDJ, Diversité et bien-être au travail)*

L'implication du manager de proximité et la collaboration avec les organismes extérieurs spécialisés peuvent parfois permettre de créer un poste quasiment sur mesure : *« Nous avons recruté en alternance une jeune personne malvoyante, donc nous avons mis pour elle en place une formation sur mesure faisant intervenir plusieurs organismes et s'appuyant également sur nos experts sur l'accessibilité. Nous avons également adapté son poste de travail puisque c'est quelqu'un qui est extrêmement mal voyant : un logiciel vocal, des écrans et une lumière adaptés à sa typologie de malvoyance. Et nous avons commencé à lui apprendre le braille parce que sa maladie est à caractère évolutif. Il n'y a pas eu de problème d'intégration parce que c'est une équipe où l'ensemble des collaborateurs est en situation de handicap. C'est l'équipe qui est dédiée à la mise en accessibilité de*

nos expositions [...] Les responsables parlent la langue des signes, connaissent très bien la question du handicap puisqu'ils la traitent depuis 1986 donc il y a eu zéro problème d'intégration. »

Face à la difficulté d'identifier des candidatures correspondant aux postes ouverts dans la structure, des entreprises font appel à des prestataires extérieurs. C'est le cas de l'entreprise Nestlé : *« En fin d'année dernière on a eu une grosse campagne de recrutement de merchandiseurs, donc des commerciaux. J'en ai profité quand j'ai appris ça pour activer mes contacts et mes partenariats. Sur les 7 candidatures que j'ai transmises au recruteur en charge de ce recrutement on en a retenu 3, et un a été recruté au bout du compte. Le problème était de trouver des candidats motivés, avec des handicaps compatibles avec la fonction. Parce que nous étions sur des postes de merchandiseurs où les personnes sont amenées à utiliser beaucoup la voiture, sont amenées à travailler dans les grandes surfaces... J'ai trouvé un profil qui avait déjà une belle expérience dans la grande distribution, qui n'était gêné ni pour conduire, ni pour le port de charge. Cela se passe très bien depuis son recrutement. »*

Un autre levier qui est largement utilisé par les grandes entreprises pour remplir leurs obligations légales est de favoriser les demandes de RQTH : *« Il faut que les gens aient un avantage à se déclarer en situation de handicap. A titre d'exemple, dans certaines entreprises, les gens qui étaient en situation de handicap avaient une place de parking prioritaire. Dans une autre, ils étaient moins facilement licenciés que d'autres. »* (Mairie de Montrouge, Maire adjoint). Si elles n'ont pas d'impact sur le chômage des personnes en situation de handicap, ces politiques n'en permettent pas moins d'améliorer le quotidien des collaborateurs reconnus au sein de l'entreprise et de les sensibiliser au handicap.

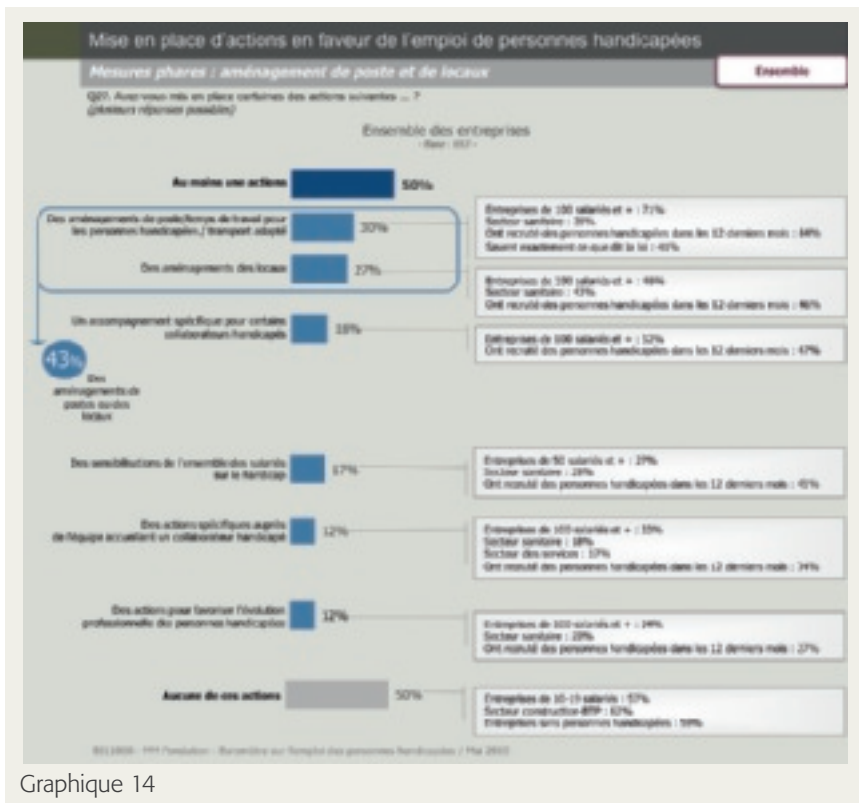
L'aménagement du poste de travail qui est souvent une source de difficulté pour beaucoup d'entreprises, peut également faire l'objet d'actions concrètes : la moitié des entreprises de plus de 10 salariés a mis en place des actions pour aider à l'accueil et à l'intégration de personnes handicapées, un taux qui augmente avec la taille de l'entreprise. Il existe plusieurs types d'aménagement :

- Les aménagements de matériel sont des aménagements faciles à réaliser puisqu'il suffit à l'entreprise d'acquérir les bons matériels, qu'il s'agisse d'objets, de prothèses ou de logiciels. Le matériel est cher, mais généralement remboursé. Par contre, le marché du matériel adapté est un univers complexe, dans lequel il est difficile de se repérer seul pour choisir le bon matériel : c'est la principale difficulté des PME pour ces aménagements : *« Quand on est une PME, le handicap ça fait peur, on ne connaît pas les acteurs qui nous permettraient de ne pas payer les aménagements de poste. »* (Fondatrice Cabinet B. Point).

Témoignage

Grâce à une certaine pugnacité, les entreprises trouvent des solutions : « *C'était une personne qui a eu un accident et qui s'est retrouvée en fauteuil. On n'avait pas de problème particulier par rapport à cela donc on a juste fait quelques aménagements pour qu'elle ait un bureau où elle puisse passer avec son fauteuil. On a changé les étagères qui étaient trop hautes pour qu'elle puisse accéder aux dossiers correctement. [...] Ensuite ce sont de petits aménagements : les tours sont habituellement sous les bureaux, là on a créé un espace sur le bureau pour qu'elle puisse utiliser sa tour informatique correctement sans avoir à chercher en dessous car ce n'est pas possible. On lui a mis une imprimante près de son bureau pour qu'elle fasse le moins de déplacements possible. On a surtout géré cela par rapport à ses besoins à elle. Quand on ne connaît pas, on ne sait pas trop vers quoi se diriger. On pense à des choses dont, en fait, elle n'a pas besoin. Et puis il fallait le bon mobilier. Donc on a vu tout cela par rapport à elle, ce qu'elle souhaitait. On n'est pas à la place de la personne, donc on ne voit pas forcément certaines choses.* » (PME, Anonyme)

- Les aménagements au niveau de l'organisation du travail sont des aménagements qui peuvent selon le secteur et le métier soit être d'une extrême simplicité, soit gêner profondément l'ensemble de l'équipe : « *On a eu un jeune qui avait intégré un dispositif au départ dit passerelle avec un CFA Belliard de Paris, qui était un jeune avec une Trisomie 21. Il a été intégré dans son hôtel et surtout accompagné par son responsable restauration qui a vraiment adapté le poste. En effet c'était un jeune qui avait du mal à prendre des notes, par exemple pour les bons de commande en salle, et on a essayé d'aménager au maximum, en utilisant beaucoup les images, les pictogrammes pour pouvoir l'aider à bien se repérer dans l'organisation de son travail et à faire le travail comme n'importe quel autre serveur mais en trouvant des astuces, en l'aidant.* » (Grande entreprise, Accor)
- l'aménagement des locaux fait également partie des éléments à prendre en compte lors de l'embauche d'une personne en situation de handicap : rampe d'accès, ascenseur (ou de plein pied), des toilettes accessibles, etc. 43% des entreprises ont réalisé ce type d'aménagement (voir graphique suivant).



Le tutorat, moins utilisé par les entreprises, s'avère également être un bon moyen pour faciliter l'intégration des collaborateurs en situation de handicap dans l'entreprise, notamment psychique ou mental. Une entreprise explique son fonctionnement : « On a mis en place un système de tuteurs, donc si les personnes en situation de handicap ont un souci, elles vont voir le tuteur. C'était sur la base du volontariat, et les personnes ont eu une formation dans l'entreprise faite par des prestataires extérieurs. On a un tuteur pour chaque personne handicapée. » (PME Conditionnement, Direction)

Cette intégration est d'autant plus compliquée lorsque la personne vient d'un milieu protégé, comme nous l'explique cette PME : « On a déjà eu un cas où une personne, au début, ne se sentait pas à l'aise, mais je pense que c'était surtout un problème de confiance en soi. Elle pensait qu'elle n'était pas suffisamment compétente pour travailler dans cet environnement et on a dû la mettre à l'aise, avec une personne qui avait beaucoup d'expérience, qui l'a guidée, qui a travaillé avec elle sur différents projets. Il fallait qu'elle prenne vraiment confiance en elle et ça

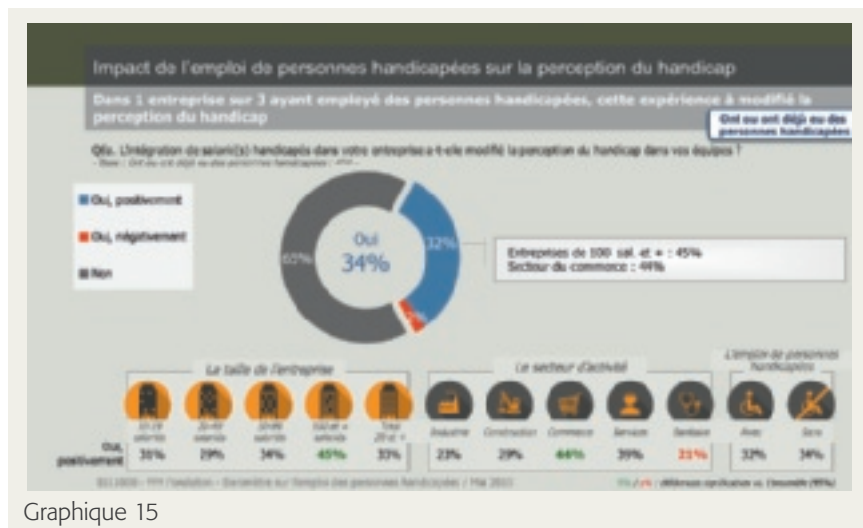
s'est très bien passé. On a mis un accompagnement sur mesure en place. Je pense que c'est nécessaire parce que c'est tout nouveau pour eux [de travailler en milieu valide]. J'ai parlé avec la personne : elle avait toujours travaillé avec un organisme où elle était dans son élément, elle n'avait pas besoin de s'intégrer, elle était avec des personnes qui avaient le même handicap qu'elle. Du coup chez nous, elle a ressenti le besoin de prouver qu'elle était capable, c'était plus psychologique. »

Qu'est-ce que le handicap peut changer dans le mode de management au sein de l'entreprise ?

Globalement, pour les entreprises le handicap apporte un retour d'expérience très positif : « *Des salariés handicapés globalement à la hauteur des attentes à leur égard et de vrais effets sur les représentations du handicap en entreprise.* »

L'intégration de personnes handicapées transforme les représentations, avec un effet « *boule de neige* ».

Un tiers des entreprises (32%) qui ont déjà employé des personnes handicapées estime que cela a amélioré la perception du handicap par les autres salariés (voir graphique suivant).



Cependant, si l'implication des responsables est un levier incitatif à l'embauche et à l'intégration des salariés handicapés, **c'est aussi au niveau des managers que l'on identifie les principaux freins au recrutement.** Il semble que la prise en compte du handicap au sein d'une équipe ou d'un environnement de travail, implique de modifier le mode de management.

De nombreux retours d'expérience montrent des changements qui profitent à l'ensemble des salariés, et renforcent l'adhésion à l'entreprise : « *On a permis le retour à l'emploi – ce n'est pas le seul exemple – d'une salariée qui était absente depuis 24 mois de manière ininterrompue. Les opérationnels qualifient ça de longue maladie sans toujours se soucier de la problématique de santé et se demander si on avait une solution. Suite à un changement hiérarchique, le nouveau manager s'est interrogé sur le sujet. On a fait intervenir un ergonomiste, on a modifié deux postes de travail parce que celui qu'elle avait ne pouvait pas convenir à 100% de son emploi du temps. Elle a partagé son temps entre deux postes qu'on a aménagés tous les deux. En 4 ans après les 2 années d'absence ininterrompue, elle n'a pas eu une seule journée d'arrêt maladie.* » (Simply Market)

C'est bien le changement de management qui a été le déclencheur du processus d'accompagnement de la collaboratrice en difficulté : son implication personnelle a permis de ne pas laisser perdurer le blocage auquel elle faisait face. L'anticipation des risques et l'adaptation de l'emploi sont clairement identifiées comme des axes d'amélioration de la santé au travail de l'ensemble des salariés de l'entreprise, qu'ils soient au non en situation de handicap. D'après le rapport annuel de 2007 de l'Agefiph, un Français sur deux sera confronté à une situation de handicap temporaire ou permanente au cours de sa vie active.

Les études montrent aussi que c'est parfois grâce à la volonté et à l'implication d'un seul salarié que des solutions de maintien dans l'emploi peuvent être trouvées : « *J'ai été amenée à défendre une personne qui était technicien de laboratoire et qui avait une sclérose en plaques. [...]. On a demandé de lui trouver un poste différent ou adapter son poste. Ils ont dit qu'ils n'avaient pas de place et voulaient lui faire une suppression d'emploi. En accord avec elle, j'ai fait un courrier en tant que déléguée du personnel à la Direction, qui pour nous est à Nantes. C'est vrai que ça a été dur, ça a été tendu. Après bien des péripéties, ça a été mis à l'étude et elle a pu garder son poste avec une adaptation : elle travaille à mi-temps. Sur un plein temps ça aurait été un peu dur pour elle. Ça a été un succès. Je la vois de temps en temps même si moi je suis plutôt dans les services administratifs et sa maladie a l'air de se stabiliser. C'est vrai que ses proches collègues au départ étaient très réticents. [...] Il y avait aussi des réticences du chef de service qui aurait préféré embaucher quelqu'un d'autre. Alors que tout s'est très bien passé, mais il y avait un a priori de ce côté-là.* » (PME, Anonyme)

Si l'implication personnelle du manager de proximité fait partie intégrante des facteurs clés de réussite, le handicap ne doit pas pour autant être dilué dans cette proximité qui s'est installée, au risque de ne plus le prendre en compte.

Un focus particulier est à faire sur la situation des PME, car il semble que le handicap est un sujet où l'humain prévaut sur les processus. L'engagement exemplaire de certains dirigeants peut parvenir à triompher des multiples difficultés qui peuvent

se présenter dans l'emploi de personnes handicapées. Cette proximité s'explique notamment par le nombre réduit de salariés. Les dirigeants et responsables des ressources humaines connaissent leurs employés personnellement, ce qui facilite la valorisation des compétences et la prise en compte des vulnérabilités de chacun. Mais cette proximité humaine peut aussi être à double tranchant :

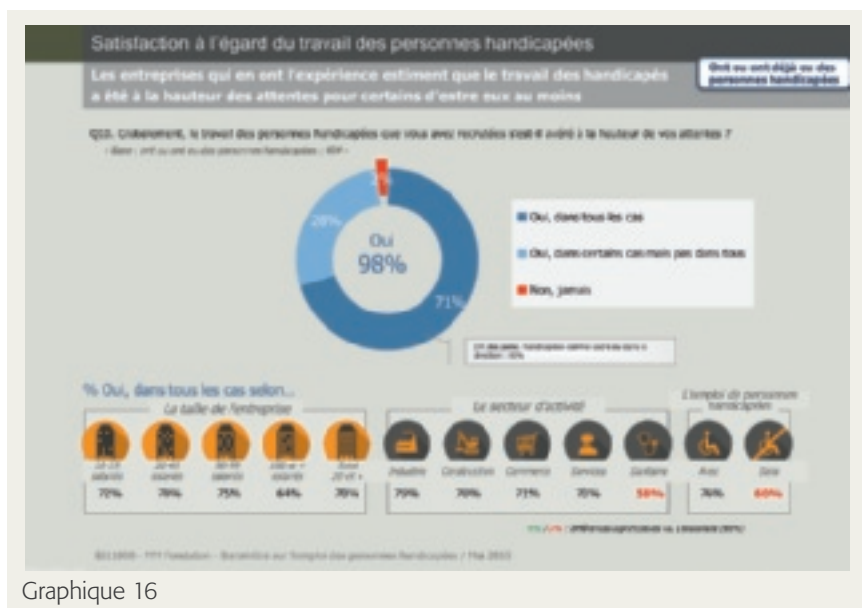
- d'une part, elle est nécessaire pour instaurer un climat de confiance et faciliter l'intégration du collaborateur en situation de handicap,
- d'autre part, en gommant le handicap, certaines difficultés rencontrées par le collaborateur risquent d'être plus facilement associées à des problématiques personnelles alors qu'elles résultent du handicap.

Le handicap en entreprise nécessite **donc un apprentissage spécifique** pour mieux gérer la proximité et la différence, et ne pas oublier le handicap. Ces apprentissages peuvent s'incorporer dans la culture de l'entreprise, et ainsi l'engagement des dirigeants n'est plus un acte isolé et personnel, mais devient une valeur partagée par tous les collaborateurs.

Malgré le préjugé selon lequel handicap et performance seraient incompatibles, les entreprises témoignent d'impacts positifs tangibles de l'intégration de personnes handicapées : **une meilleure adaptabilité et flexibilité du management, une loyauté du collaborateur, une meilleure cohésion des équipes**. Comme le témoigne une entreprise : « *Vous apportez des personnes qui ont un regard qui est différent, un vécu qui est différent, une expérience professionnelle qui est différente et donc ils apportent un certain équilibre dans l'organisation. (...) Il y a indirectement des effets induits au niveau du manager, manager qui du coup va devoir avoir un management adapté. Ce qui va lui faire prendre conscience que ce management adapté, il doit aussi l'adapter à tous ses salariés.* » (ST Microelectronic, Mission Diversité).

LES ENSEIGNEMENTS CLÉS ET LES PISTES POUR AVANCER

Ces deux enquêtes livrent une série d'enseignements importants sur la place du handicap dans l'entreprise, sur l'image de la loi, ou sur les transformations en cours dans les entreprises. Les résultats soulignent surtout des retours d'expérience très positifs des employeurs sur leurs salariés en situation de handicap : « *des salariés à la hauteur des attentes pour 98% des entreprises* (voir graphique suivant) *et de vrais effets de ces embauches sur les représentations du handicap* ».



Les deux enquêtes convergent aussi dans l'identification des facteurs de progrès : en matière d'information et d'accompagnement des PME et des TPE notamment, d'amélioration du « *sourcing* » des candidatures et des démarches administratives, de facilitation des parcours internes des collaborateurs handicapés victimes d'un plafond de verre, de partage d'expériences et de bonnes pratiques.

En revanche, le poids des représentations et des stéréotypes sur le handicap constitue toujours un frein considérable dans l'emploi des personnes handicapées. Si le handicap reste encore dans certaines entreprises un sujet tabou qui se traduit parfois par un rejet de la question, il convient de donner aux entreprises les outils et le langage pour parler plus ouvertement du handicap, et mettre en place

les conditions d'un véritable dialogue. Aujourd'hui, il y a beaucoup d'interlocuteurs différents, de préjugés et d'autocensure qui limitent ce dialogue. Les connaissances issues des enquêtes menées par l'Observatoire de la Fondation Malakoff Médéric Handicap visent d'abord à rendre possible ce dialogue, à faire circuler la parole, et permettre un changement de regard, qui saisisse mieux tout le potentiel d'innovation et de transformation que le handicap génère.

Ainsi, les deux enquêtes permettent de soulever **8 pistes d'action** :

1. Accompagner les PME dans leur gestion du handicap (« *sourcing* » des candidatures, démarches administratives, évaluation des aménagements, formation des managers, sensibilisation au handicap) ;
2. Favoriser la mise en place d'accords avec les partenaires sociaux pour permettre aux entreprises d'adapter leurs objectifs à leurs contraintes sectorielles ;
3. Améliorer le niveau de connaissance du handicap et des possibilités d'aménagements de poste et de financement de ceux-ci ;
4. Développer des outils pour aider les entreprises à se repérer parmi les acteurs de la question de l'emploi des personnes handicapées, et pour parler plus ouvertement du handicap ;
5. Impliquer les pouvoirs publics dans la question de la formation des personnes handicapées (adaptation des formations, orientation...) ;
6. Développer la relation avec le milieu adapté ;
7. Mettre en lien avec les associations qui proposent un accompagnement personnel des collaborateurs handicapés ;
8. Favoriser l'entraide inter-entreprise, notamment sectorielle.

Ces deux enquêtes ont également permis d'identifier des bonnes pratiques au sein des entreprises :

- L'implication personnelle des personnes responsables et des salariés ;
- Le recours à des partenaires extérieurs spécialisés (recrutement, aménagement ...) ;
- Capacité à adapter les processus à la situation personnelle de chaque personne pour venir à bout de la plupart des freins techniques et structurels ;
- La pugnacité de l'entreprise face aux difficultés est importante dans la réussite d'un recrutement, elle permet de surpasser les difficultés humaines et techniques indépendantes de la volonté du collaborateur de réussir ;

- L'écoute, la patience et la volonté de l'entourage professionnel du collaborateur favorisent la communication nécessaire à la réussite des aménagements éventuels et de l'intégration du collaborateur et installent dans l'entreprise un climat de confiance.

Ces travaux d'enquête de l'Observatoire de l'emploi des personnes handicapées en entreprise peuvent permettre aux entreprises de se comparer et de se challenger pour aller plus loin dans leurs actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées. La Fondation Malakoff Médéric Handicap œuvre, par les études effectuées au sein de son Observatoire, à leur donner les moyens, les outils, les connaissances qui permettront de s'engager, d'afficher de nouvelles ambitions, et de les réaliser.

ANNEXE : SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS CLÉS

ENSEIGNEMENTS CLÉS 1/2

Place du handicap en entreprise

Un enjeu d'abord réglementaire, pas toujours clairement incarné, et dont les progrès se font sentir sur certains segments d'entreprises seulement (Services, 100 salariés et plus).

- Le handicap : une préoccupation encore essentiellement réglementaire pour les entreprises.
- La responsabilité du handicap en entreprise : lorsqu'elle est attribuée incombe à la DG, ou la DRH selon la taille d'entreprise, avec un rôle à jouer pour la médecine du travail.
- Évolution de la capacité à intégrer des salariés handicapés : des progrès surtout dans les services et pour les plus grandes entreprises.

Image de la loi sur le handicap en entreprise

Une législation connue et appréciée, même si elle est souvent réduite au handicap moteur et que seuls certains postes sont envisagés pour les personnes handicapées.

- Une législation sur le handicap connue, mais pas maîtrisée.
- Une vision du handicap concernée par la législation qui reste étriquée.
- La législation et le principe de discrimination positive sont plébiscités.
- Mais seuls certains postes sont envisagés pour les personnes handicapées.

Mesures en faveur du handicap en entreprise

Des transformations en cours : Intégration de salariés handicapés, mise en place d'aménagements de poste ou de locaux et accompagnement de certains salariés handicapés.

- Au-delà de la pression administrative et financière supplémentaire, la loi a incité une partie des entreprises à intégrer des personnes handicapées.
- Des actions concrètes ont été mises en place, notamment sur l'aménagement des postes et des locaux.
- ... ainsi que sur l'accompagnement dans le cas des plus grandes entreprises.

ENSEIGNEMENTS CLÉS 2/2

Emploi de personnes handicapées et pratiques

Des entreprises qui parviennent à employer des personnes handicapées mais essentiellement comme employées, à des fonctions de production ou d'administration.

- Plus de la moitié des entreprises de plus de 10 salariés a déjà employé des personnes handicapées.
- Les entreprises qui emploient des personnes handicapées s'appuient parfois sur des organismes spécialisés sur le handicap et ont l'intention de recruter d'autres personnes handicapées.
- Les travailleurs handicapés occupent surtout des postes d'employés, à des fonctions de production ou administratives.
- Un recours au dispositif administratif de la lourdeur du handicap peu répandu.

Freins et leviers à l'emploi des personnes handicapées

Des intentions de recrutement qui pourraient être stimulées par du soutien spécialisé, notamment pour le *sourcing*, une simplification administrative et n travail sur les représentations du handicap en entreprise.

- Des fortes intentions de recrutement de travailleurs handicapés, surtout dans les plus grandes entreprises.
- Des attentes en termes de *sourcing* de candidats, de soutien d'organismes et de simplification administrative.
- Des freins liés à la connaissance et la représentation du handicap, ainsi qu'à l'image des entreprises à même d'employer des personnes handicapées.
- Des difficultés sur estimées par les entreprises qui n'ont jamais eu recours à des travailleurs handicapés.

Retours d'expérience sur le handicap

Un retour d'expérience très positif : des salariés handicapés globalement à la hauteur des attentes à leur égard et de vrais effets sur les représentations du handicap en entreprise.

- L'intégration des travailleurs handicapés : un bilan positif pour quasiment toutes les entreprises qui en ont fait l'expérience
- Le constat d'un impact léger seulement sur les performances du salarié.
- L'intégration de personnes handicapées transforme les représentations, avec un effet boule de neige.

soyons la génération de l'action !



fondation handicap
malakoff médéric

Fondation d'entreprise Malakoff Médéric Handicap
Siège social - 21 rue Laffitte - 75009 Paris

www.fondationhandicap-malakoffmederic.org



AFNH 1605-4908

poplers Avec Ecofolio tous les papiers se recyclent.